



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



***Análisis y
Propuesta de
Mejora del
Centro Médico
Estético
Sculture***



***Proyecto Final de Carrera
Olga Rovira López
Director Aurelio Herrero Blasco
Valencia, Septiembre, 2014***





A mis padres, que gracias a su sacrificio he podido tener la oportunidad de cursar estudios superiores y hacer que se sientan orgullosos.

A todos los docentes, de los cuales he tenido la oportunidad de aprender los conocimientos que he adquirido.

A la Universidad Politécnica de Valencia, por darme la oportunidad de estudiar en esta institución, la cual considero la mejor opción que podría haber tenido nunca.

A todos los amigos y compañeros, que han estado a mi lado en todos estos años de enseñanza y en la elaboración de este Trabajo.

A Aurelio Herrero, que me ha guiado en el desarrollo.

Muchas gracias.



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	7
ÍNDICE DE TABLAS	9
1. INTRODUCCIÓN	
1.1 Resumen	13
1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas	14
1.3 Objetivos	19
1.4 Metodología	20
2. ANTECEDENTES	
2.1 Motivación de la idea y justificación del trabajo	25
2.2 Panorama de la economía internacional y nacional	26
2.3 Aproximación al sector de la Cirugía, Obesidad y Medicina Estética	32
2.4 Epílogo	49
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	
3.1 Análisis del macroentorno. PESTEL	54
3.2 Análisis del microentorno. PORTER	59
3.3 Análisis de la competencia directa	64
3.4 Epílogo	66
4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS	
4.1 Localización y distribución en planta	69
4.2 Operaciones y procesos	70
4.3 Epílogo	74
5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	
5.1 Misión, visión, valores y objetivos	79
5.2 Forma jurídica y fiscal de la empresa	81
5.3 Análisis de los puestos de trabajo	85
5.4 Organigrama	90
5.5 Epílogo	93
6. PLAN DE MARKETING	
6.1 Segmentación y público objetivo	97
6.2 Marketing-mix (producto, precio, promoción y distribución)	99
6.3 El servicio ampliado	108
6.4 Epílogo	108



7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	
7.1 Balances de los últimos tres años	113
7.2 Cuentas de resultados	118
7.3 Análisis de ratios	120
7.4 Epílogo	122
8. ANÁLISIS DAFO/CAME	
8.1 Análisis DAFO	125
8.2 Análisis CAME	128
8.3 Propuestas de mejora	128
8.4 Epílogo	129
9. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA	
9.1 Descripción de la propuesta	133
9.2 Calendario de ejecución	134
9.3 Valoración económica y viabilidad de la inversión	135
9.4 Análisis de la inversión: VAN y TIR	135
9.5 Calendario de aplicación: GANTT	136
9.6 Epílogo	139
10. CONCLUSIONES	143
BIBLIOGRAFIA	147

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Paro por grupo de edad en España (2005-2012)	28
Ilustración 2. Variación porcentual del PIB en España entre 2000 y 2010	29
Ilustración 3. Variación anual del IPC entre 2007 y principios de 2011. Datos extraídos de la página del INE	30
Ilustración 4. Principales indicadores macroeconómicos España	32
Ilustración 5. Flujograma sector Sanidad	33
Ilustración 6. Evolución del gasto sanitario en España en relación al PIB 2000-2010	33
Ilustración 7. Gasto sanitario privado en relación al gasto sanitario total 2010	34
Ilustración 8. Tipología de centros médicos en España 2009	34
Ilustración 9. Datos sector cirugía en España 2012, informe DBK	36
Ilustración 10. Perfil usuarios cirugía estética en España	38
Ilustración 11. Reparto de clientes por línea y rango de edad de Sculture	38
Ilustración 12. Mercado de cirugía de senos. Allergan	39
Ilustración 13. Mercado Bariátrica. Saesco	41
Ilustración 14. Mercado de Balón Intragástrico	42
Ilustración 15. Mercado Método POSE	43
Ilustración 16. El viaje del Paciente. Inyectables Faciales	45
Ilustración 17. Vial inyectable toxina botulínica	46
Ilustración 18. Puntos Faciales inyectables	47
Ilustración 19. Distribución por edad de pacientes de tratamientos faciales mercado	48
Ilustración 20. Distribución por edad de pacientes de tratamientos faciales en Sculture	48
Ilustración 21. Estratos entorno negocio	53
Ilustración 22. El modelo de las cinco fuerzas de Porter	60
Ilustración 23. Logo Empresa clínica Londres principal competidor	64
Ilustración 24. Logo Empresa clínica dorsía empresa competidora	65
Ilustración 25. Matriz visual competencia	66
Ilustración 26. Reparto clínicas territorio Nacional y Portugal	69
Ilustración 27. Proceso venta en citas comerciales	70
Ilustración 28. Proceso venta en citas de sesión	71
Ilustración 29. Costes negociados con hospitales	72
Ilustración 30. Costes negociados con hospitales II	72
Ilustración 31. Control Autorizaciones necesarias en clínica	73
Ilustración 32. Control Maquinaria	74
Ilustración 33. Seguimiento Control Maquinaria	74
Ilustración 34. Objetivos estratégicos cualitativos	80
Ilustración 35. Objetivos estratégicos cuantitativos	81
Ilustración 36. Estructura organizativa de puestos de trabajo Sculture	86
Ilustración 37. Misión, responsabilidades y perfil Coordinadora	87
Ilustración 38. Misión, responsabilidades y perfil Consultora	87
Ilustración 39. Misión, responsabilidades y perfil Recepcionista	87
Ilustración 40. Misión, responsabilidades y perfil Técnico esteticista	88

Ilustración 41. Misión, responsabilidades y perfil Auxiliar clínica	88
Ilustración 42. Misión, responsabilidades y perfil Enfermera estética	89
Ilustración 43. Misión, responsabilidades y perfil Enfermera de quirófano	89
Ilustración 44. Misión, responsabilidades y perfil Psicólogo sanitario	90
Ilustración 45. Misión, responsabilidades y perfil Médico	90
Ilustración 46. Organigrama Dirección	92
Ilustración 47. Organigrama Área Operaciones y Marketing	92
Ilustración 48. Organigrama Área Financiera y Recursos humanos	93
Ilustración 49. Tramo de edad perfil mercado cirugía	97
Ilustración 50. Perfil edad clientes Sculture	98
Ilustración 51. Perfil sexo clientes Sculture	98
Ilustración 52. Perfil sexo clientes Sculture por tratamiento	99
Ilustración 53. Perfil completo clientes Sculture por tratamiento	99
Ilustración 54. Tratamientos Sculture línea Cirugía	100
Ilustración 55. Tratamientos Sculture línea Obesidad	100
Ilustración 56. Tratamientos Sculture línea Medicina Estética	100
Ilustración 57. Futura, CRM de Sculture	102
Ilustración 58. winFutura, CRM de Sculture desde dentro	102
Ilustración 59. Precio Balón y POSE Sculture vs competencia	104
Ilustración 60. Precio Mamoplastia Sculture vs competencia	105
Ilustración 61. Precio Mamoplastia reducción Sculture vs competencia	105
Ilustración 62. Precio rinoplastia Sculture vs competencia	105
Ilustración 63. Precio tratamientos medicina estética Sculture vs competencia	106
Ilustración 64. Ejemplo de escandalo Balón por clínica	107
Ilustración 65. Reparto clínicas territorio nacional y Portugal	108
Ilustración 66. Balance de situación Sculture 2012	115
Ilustración 67. Balance de situación Sculture 2011	116
Ilustración 68. Balance de situación Sculture 2010	117
Ilustración 69. Cuenta Pérdidas y Ganancias Sculture 2012	119
Ilustración 70. Cuenta Pérdidas y Ganancias Sculture 2011	119
Ilustración 71. Cuenta Pérdidas y Ganancias Sculture 2010	120
Ilustración 72. Principales ratios análisis contable Sculture	121
Ilustración 73. Dafo Sculture	127
Ilustración 74. Dafo Sculture específico	127

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Facturación línea cirugía 2009-2012 y variación anual	36
Tabla 2. Facturación línea de Obesidad Médica 2009-2013 y variación anual en Sculture	43
Tabla 3. Línea de Obesidad Médica y desglose por tipología de intervención	43
Tabla 4. Número de intervenciones 2013 Saesco vs Sculture y cuota mdo POSE y Balón	44
Tabla 5. Número de intervenciones Sculture 2013 vs 2012 y variación	44
Tabla 6. Facturación Medicina estética 2009-2009 y variación anual	44
Tabla 7. Análisis PESTEL principales características	59
Tabla 8. Inversión TV Sculture	136
Tabla 9. Calendario de GANTT Propuesta mejora	137
Tabla 10. Calendario de GANTT Propuesta mejora. Tareas específicas	137
Tabla 11. Calendario de GANTT Propuesta mejora. Tareas específicas II	138
Tabla 12. Calendario de GANTT Propuesta mejora. Tareas específicas III	138





Primer Capítulo

INTRODUCCIÓN

- 1.1 Resumen
- 1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas
- 1.3 Objetivos
- 1.4 Metodología



1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

En este Proyecto se presenta un análisis de la situación global del *Centro Médico Estético Sculture*, ubicado en el centro de Valencia, perteneciente al Sector Sanitario Privado, la correspondiente propuesta de mejora de la empresa, ya que actualmente presenta caídas en facturación de un 30-40 por ciento respecto al año anterior, mediante diversas acciones, principalmente del departamento de Marketing.

El Proyecto cuenta con **9 Capítulos**. En primer lugar se presenta una **Introducción**, en la cual se recoge un resumen del trabajo completo, el objeto y los objetivos conceptuales que se pretenden alcanzar y las asignaturas de la carrera relacionadas con los temas a tratar.

A continuación se analizan los **Antecedentes** en profundidad, analizando la motivación para la realización del trabajo, la situación actual de la empresa en la economía, en qué consiste su actividad, desglosando las diferentes familias comerciales que engloban esta empresa, así como el análisis de la situación del sector a nivel nacional y el posicionamiento de la empresa respecto al sector.

Para el estudio del **Entorno** se desarrollan dos tipos de análisis, por una parte el Análisis PORTER, en el que mediante las 5 fuerzas se analiza la competencia de la empresa, su poder de negociación frente a proveedores, amenazas de nuevos entrantes y productos. Y por otra parte el análisis PESTEL, con el cual se desarrollan los factores externos Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental y Legal, detectando así todo un escenario tanto de variables externas como internas y la relación de la empresa con el Mercado.

En el capítulo del **Análisis de las operaciones y procesos** se presentan los principales recursos con los que cuenta la empresa, así como el tipo de distribución en planta, las operaciones que definen su actividad representada y la logística.

A continuación se presenta el **Análisis de la Organización y Recursos Humanos**, se define el propósito global de la empresa, mediante misión, visión y objetivos, así como la localización de las unidades que conforman dicha estructura, sus relaciones, características de dependencia y funciones básicas de cada puesto de trabajo, realizando un análisis de los requerimientos de los puestos de trabajo y de las capacidades de las personas que los ocupan.

Mediante el **Análisis del Marketing** se detecta la política de Producto, Precios, Distribución y Publicitaria/comercial que tiene la empresa y se analiza en qué aspectos de estos factores debe realizar cambios sobre su política, ya que estos son muy determinantes en los clientes a la hora del intercambio.

Consecutivamente se realiza el **Análisis Económico-Financiero**, mediante las cuentas anuales de los últimos 3 años y el desarrollo de los ratios más determinantes, para el estudio financiero de la empresa y posibles modificaciones de su política económica financiera.

Una vez recogidos todos los datos de capítulos anteriores, llevamos a cabo un **Análisis DAFO** para detectar ordenadamente los aspectos a mejorar y las medidas a realizar.

Una vez ya desarrollada la situación de la empresa, sus antecedentes y el entorno, con la imagen del punto de partida, conociendo de dónde venimos, se trata de detectar a donde queremos llegar, qué objetivos marcar y cómo se va a conseguir. Para ello, se recoge todo esto en la **Identificación y Evaluación de Propuesta de Mejora**, la cual, a partir del punto de partida, define separadamente de cada familia comercial su objetivo, y las acciones a realizar para lograrlo, cómo se van a ejecutar, qué recursos van a requerir, cuándo se van a realizar y posteriormente el control sobre la ejecución y la evolución para detectar resultados.

Finalmente, se extraen las **Conclusiones** sobre los análisis realizados a todos los niveles, las medidas a aplicar, la ejecución y evolución de la situación de la empresa. Es decir, se concluye si se cumple el fin para el cual se ha desarrollado el análisis, y las propuestas de mejora y si todo ello ha llevado a mejorar la situación de la empresa, finalidad global del proyecto Análisis y Propuesta de Mejora del Centro Médico Estético Sculture.

1.2 OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto del trabajo es la empresa Sculture, dedicada a la prestación de servicios de Cirugía y Medicina Estética, ubicada en Valencia (Valencia) y el análisis y propuestas de mejora de la misma.

La empresa desea adaptarse a la situación económica actual y detectar medidas a partir de las cuales mejorar su actividad de negocio adaptada al nuevo escenario de entorno, así como lanzar acciones para el funcionamiento continuo y el intercambio de valor con la sociedad y alcanzar los objetivos de desarrollo deseados. Es por ello que, una vez realizado un análisis en profundidad tanto de las variables influyentes procedentes del entorno como de las diferentes partes de la propia empresa, identificaremos cuáles son las áreas de actuación que la Dirección debería considerar para los próximos años.

A continuación se muestran los capítulos que forman el TCF, las asignaturas relacionadas con cada uno de ellos y una breve justificación de los conocimientos adquiridos en dichas asignaturas y que han servido para la realización del presente trabajo.

Capítulo del TFC	Segundo Capítulo. Antecedentes y Coyuntura Económica Actual
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">- Macroeconomía- Economía Española y Regional- Introducción a los Sectores Empresariales- Microeconomía

Breve justificación En este capítulo, se presenta la visión general del sector ligada a la situación económica actual utilizando conceptos básicos de Introducción a los Sectores Empresariales y Economía Española y Mundial.

También se estudian aspectos macroeconómicos como la oferta y la demanda nacional, el sector y su actividad en el país. La demanda, concretamente contabilizando la misma a nivel nacional para ver el potencial de crecimiento. En cuanto a la oferta se analizan niveles de precios de mercado, tratando así conceptos estudiados en la asignatura de Microeconomía.

Capítulo Tercer Capítulo. Análisis del Entorno del TFC

Asignaturas relacionadas

- Dirección Estratégica y Política de la Empresa
- Gestión y Organización de Empresas
- Macroeconomía
- Microeconomía

Breve justificación En el análisis del entorno, se estudian el Macroentorno y el Microentorno, y para ello utilizaremos el análisis PESTEL para determinar las variables externas y el análisis de las cinco fuerzas de Porter analizando las variables internas de la empresa, conceptos estudiados en Dirección Estratégica y Política de Empresa.

También identificaremos los Grupos Estratégicos y las características de los competidores reales o potenciales, identificando además las características de los mismos mediante una matriz de diferenciación. Del mismo modo se llevará a cabo un análisis de Mercado, que consistirá en una segmentación del mercado, la identificación del cliente estratégico y la comprensión de los factores clave de éxito. Temas que se abarcan en la asignatura de Gestión y Organización de Empresas.

Capítulo del TFC	Cuarto Capítulo. Análisis de las Operaciones y Procesos
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Producción y Logística - Sistemas Integrados de Información para gestión - Economía de la Información - Gestión de Calidad
Breve justificación	<p>Para tener una visión general del sistema productivo de la empresa resultará fundamental la asignatura de Dirección de Producción y Logística, para conocer las operaciones de los procesos productivos, la distribución en planta y la gestión que viene realizando la empresa para la obtención de sus aprovisionamientos. También se realiza un estudio de los flujos de información y un análisis del actual sistema de información utilizado para la gestión de los datos y el tipo de aplicaciones informáticas que se utilizan para tal fin.</p>

Capítulo del TFC	Quinto Capítulo. Análisis de la Organización y Recursos Humanos en la Empresa
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Recursos Humanos - Gestión y Organización de la Empresa
Breve justificación	<p>Se presenta el modelo y estructura organizativa existente en la empresa con la diferenciación según los distintos departamentos y niveles, todo ello también mediante un organigrama gráfico. Y se definen además las distintas responsabilidades y características asociadas a cada puesto obteniendo un análisis descriptivo diferenciado.</p> <p>Estos términos y el desarrollo de este apartado se estudian en Dirección de recursos humanos y Gestión y Organización de la Empresa.</p>



Capítulo del TFC	Sexto Capítulo. Análisis del Marketing de la empresa
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Comercial - Economía de la Empresa - Marketing en Empresas de Servicios
Breve justificación	<p>Para conocer ampliamente la empresa, se describe la actividad de intercambio, los procesos que sigue para la venta, la composición de las distintas familias comerciales que componen la empresa y el enfoque que recibe cada familia. Una vez descritos los conceptos que definen la empresa se determina el público objetivo para cada familia comercial o línea de negocio y el posicionamiento de la misma.</p> <p>Por otra parte, analizamos la política de marketing mix que ha seleccionado la empresa para su actividad; las variables producto precio, publicidad y distribución. Una vez conocida esta política a nivel interno y externo, sirve para la posterior toma de decisiones y propuestas.</p> <p>En conjunto, se han tratado todos estos conceptos en diferentes asignaturas a lo largo de la carrera, concretamente en las asignaturas de Economía de la empresa I, Dirección Comercial y Marketing en Empresas de Servicios.</p>

Capítulo del TFC	Séptimo Capítulo. Análisis Económico-Financiero de la empresa
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad Financiera. - Contabilidad General y Analítica.
Breve justificación	<p>Se presenta el estudio de la situación económico-financiera de la empresa mediante conceptos estudiados en la asignatura Contabilidad General y Analítica.</p>

Por una parte se analiza la situación patrimonial, la situación de liquidez y solvencia, el endeudamiento, la morosidad de clientes y la política de inversión-financiación, indicadores básicos para la valoración de la empresa desde el punto de vista estático y la toma de decisiones.

Por otra parte, para la visión dinámica de la empresa se analiza la evolución económica, la gestión de activos, y rentabilidades.

Concluiremos este capítulo con un análisis del Fondo de Maniobra, así como determinar cómo genera resultados y cómo se puede mejorar.

Capítulo del TFC	Octavo Capítulo. Análisis DAFO/CAME de la situación actual de la empresa
-------------------------	---

Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Estratégica y Política de Empresa - Gestión y Organización de Empresas de Servicios
--------------------------	--

Breve justificación	<p>En este apartado se presenta el entorno externo a la empresa identificando las distintas Amenazas y Oportunidades que se presentan en relación a la actividad empresarial.</p> <p>También se identifican los factores más relevantes e influyentes en la empresa desde el punto de vista interno, en el cual se identifican Fortalezas y Debilidades.</p> <p>Una vez analizados estas dos vertientes, se recopilan en un Análisis DAFO/CAME para establecer la idea global a la hora de determinar qué acciones se deben tomar, ya que esto orienta al equipo a tomar las acciones idóneas y menores posibilidades de equivocación. A mayor conocimiento de los problemas mejores decisiones se tomarán y más clara es la idea del punto de partida en el momento de fijar objetivos realistas y políticas internas.</p>
---------------------	---

Capítulo del TFC	Noveno Capítulo. Identificación y Evaluación de la propuesta de mejora para la empresa
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Economía de la Empresa II - Dirección Financiera - Dirección de Proyectos Empresariales
Breve justificación	Por último, en este capítulo se presentan las propuestas de acciones a tomar, los timings para su ejecución, los recursos a utilizar, presupuestos e inversiones utilizando criterios estáticos y dinámicos para la decisión de inversión y la financiación óptima.

1.3 OBJETIVOS

Se distinguen diferentes tipos de objetivos, el objetivo global del PFC, el objetivo principal de cada capítulo y los objetivos secundarios.

El objetivo global de este trabajo es llevar a una situación de mejora de la empresa Sculture mediante su análisis y las correspondientes propuestas de mejora del centro médico estético Sculture ubicado en Valencia.

A continuación se detectan los diferentes objetivos principales y secundarios por cada capítulo del PFC.

Objetivo principal del Segundo Capítulo: Conocer la situación del sector.

- Objetivo secundario 2.1: Conocer los antecedentes de la empresa y de la economía.
- Objetivo secundario 2.2: Conocer la evolución del sector a nivel nacional.
- Objetivo secundario 2.3: Conocer el posicionamiento de la empresa dentro del sector.

Objetivo principal del Tercer Capítulo: Analizar el entorno, la competencia directa y los mercados.

- Objetivo secundario 3.1: Analizar el marcoentorno utilizando el modelo PESTEL.
- Objetivo secundario 3.2: Analizar el microentorno utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Objetivo secundario 3.3: Analizar la competencia directa e identificar los grupos estratégicos.

Objetivo principal del Cuarto Capítulo: Analizar las operaciones y los procesos.

- Objetivo secundario 4.1: Analizar los recursos utilizados en el proceso productivo, la localización y distribución de los mismos.
- Objetivo secundario 4.2: Analizar las operaciones y los procesos.

Objetivo principal del Quinto Capítulo: Estudiar la organización y los recursos humanos.

- Objetivo secundario 5.1: Conocer la misión, visión, valores y objetivo común de la empresa.
- Objetivo secundario 5.2: Analizar la forma jurídica y fiscal de la empresa.
- Objetivo secundario 5.3: Analizar y describir los diferentes roles en la empresa.
- Objetivo secundario 5.4: Conocer la estructura del organigrama de la empresa.

Objetivo principal del Sexto Capítulo: Evaluar el Plan de Marketing.

- Objetivo secundario 6.1: Identificar el público objetivo.
- Objetivo secundario 6.2: Analizar y determinar la estrategia de marketing mix.
- Objetivo secundario 6.3: Evaluar el servicio ampliado.

Objetivo principal del Séptimo Capítulo: Valorar la situación económico-financiera.

- Objetivo secundario 7.1: Valorar la situación patrimonial, de liquidez, endeudamiento y la política de inversión-financiación.
- Objetivo secundario 7.2: Evaluar la evolución económica.
- Objetivo secundario 7.3: Analizar la inversión mediante criterios VAN y TIR.
- Objetivo secundario 7.4: Determinar calendario de aplicación GANTT.

Objetivo principal del Octavo Capítulo: Detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y propuesta de acciones.

- Objetivo secundario 8.1: Analizar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades presentes en la empresa.
- Objetivo secundario 8.2: Proponer maneras de corregir y afrontar las debilidades y amenazas además de proponer cómo mantener y explotar las fortalezas y oportunidades presentes en la empresa.

Objetivo principal del Noveno Capítulo: Identificar y Evaluar Propuesta de Mejora .

- Objetivo secundario 9.1: Describir la propuesta de mejora seleccionada y su calendario de ejecución.
- Objetivo secundario 9.2: Valorar la viabilidad de la inversión.

La consecución de los diferentes objetivos se logrará mediante el desarrollo de los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios realizados en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la UPV.

1.4 METODOLOGÍA

Para la elaboración del análisis y propuesta de mejora de la empresa Sculture se ha utilizado diversas fuentes y metodologías.

Se ha utilizado tanto fuentes primarias como fuentes secundarias. Como fuentes primarias tenemos la utilización de Bases de datos de la empresa, para detectar facturaciones, número de intervenciones etc. o trabajo de campo y observación para recoger información de la competencia etc. Como Fuentes secundarias, encontramos por ejemplo información económica actual, páginas web, fuentes bibliográficas, datos estadísticos como extraídos del INE,



Análisis y Propuesta de Mejora del Centro Médico Estético Sculture

Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia

Olga Rovira Lopez

metodología contable, programas informáticos para la extracción de información interna, Información de proveedores para los datos de mercado etc.

La combinación de todas estas fuentes ha dado resultado al análisis que se presenta a continuación.





Segundo Capítulo

ANTECEDENTES

- 2.1 Motivación de la idea y justificación del trabajo
- 2.2 Panorama de la economía internacional y nacional
- 2.3 Aproximación al sector de la Cirugía, Obesidad y Medicina Estética
- 2.4 Epílogo



2. ANTECEDENTES

2.1 MOTIVACIÓN DE LA IDEA Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La principal motivación para el desarrollo de este PFC mediante análisis y propuesta de mejora es el hecho de que hace algo menos de un año que entré a trabajar como becaria a través de la universidad dentro del departamento de Marketing de este centro Médico estético y a día de hoy está previsto que me contraten mediante un contrato fijo y continuar así mi con mi experiencia laboral.

La justificación, y a su vez motivación del análisis viene precedido de la situación ante la cual me encontré una vez dentro de la empresa y el nivel de conocimiento que he adquirido en este tiempo. Se trata de una empresa muy grande, con 51 centros a nivel nacional y actualmente con un nivel de Facturación por actividad de la empresa de más de 20 millones de euros anuales, pero que aún así presenta pérdidas en su Balance de situación y caídas en facturación de entre 20% y 30% respecto a años anteriores. Además se trata de una empresa que ha triplicado niveles actuales de facturación años atrás, con lo cual tiene un potencial que no ha sabido aprovechar o que por la situación de crisis y proliferación de competencia se ha visto afectada negativamente. La empresa fue pionera a nivel Nacional en el sector de la cirugía y la medicina estética y apostó por una idea inexistente en su momento. Por otra parte, y en consecuencia con las caídas y las cuentas, se ha visto obligada a la toma de medidas y reestructuración con la finalidad de reducir costes, cierre de centros no rentables, cierre de líneas, y prescindir de personal no necesario. Estas medidas hacen que se haya procedido a un Expediente de Regulación de Empresa necesario. Mi incorporación en la empresa se ha dado tras este ERE, en el cual se ha querido cambiar prácticamente la estructura entera al completo.

Las empresas, en este proceso y tras él, sufren una remodelación pero a la vez sus negativas consecuencias de incertidumbre, actitud, motivación y pérdida de información en el proceso.

Este es el marco en el que me encontré, entré en el departamento como técnico de Productos y Precios junto a mi responsable, a un puesto que no existía anteriormente, a una actividad que no se desarrollaba anteriormente a nosotros y a una empresa en la que apenas teníamos información anterior. Debido a todo esto, tuvimos que aprender desde cero y con medios propios todo lo necesario para el desarrollo de la actividad, y este esfuerzo hace que el aprendizaje haya sido duro pero muy productivo.

Básicamente este es el marco de la situación por la cual está motivado y justificado el análisis del centro Médico Estético Sculture.

En conclusión, se trata de la empresa en la cual trabajo, en la que he adquirido mi primera experiencia laboral relacionada con mis estudios y llevado a la práctica mis conocimientos y un reto debido a la negativa situación que atraviesa, el gran potencial que tiene y que tuvimos que empezar de cero mediante el análisis, toma de medidas y ejecución de las mismas por la falta de información. Todo esto es lo que se recoge en este TFC.

2.2 PANORAMA DE LA ECONOMÍA INTERNACIONAL Y NACIONAL

En este apartado pretendo hacer un resumen de la visión general de la economía tanto a nivel Nacional como a Nivel Internacional para situar la toma de medidas y la situación de la empresa en función del marco actual y comprender la justificación de las mismas teniendo en cuenta en todo el proceso el entorno económico vivido, ya que este es un factor relevante para el empresa y su entorno.

A nivel Nacional, España se encuentra en un momento de crisis económica y social, de la cual actualmente, a principios del 2014, algunos indicadores presentan datos positivos, pero el elevado número de parados que representa en porcentaje más del 26% de la población en situación de desempleo contribuye a una lenta recuperación ya que el consumo de las familias es muy bajo. Añadido esto a la crisis financiera por la situación de los bancos y el nivel de endeudamiento de los mismos, al panorama que ha dejado el estallido de la burbuja inmobiliaria y algunos motivos secundarios, dejan a España ante una situación difícil.

Esta crisis económica española se inició en 2008 y dura hasta la actualidad. En 2008 los principales indicadores macroeconómicos tuvieron una evolución adversa. Los efectos se han prolongado durante más de cinco años hasta la actualidad, no sólo en el plano económico sino también en el político y el social (crisis político-social española). Esta crisis se enmarca dentro de la crisis económica mundial de 2008 que afectó a la mayor parte de países del mundo, en especial a los países desarrollados.

El comienzo de la crisis mundial supuso para España la explosión de otros problemas: el final de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria de 2010 y finalmente el aumento del desempleo en España, lo que se tradujo en el surgimiento de movimientos sociales encaminados a cambiar el modelo económico y productivo así como cuestionar el sistema político exigiendo una renovación democrática. La drástica disminución del crédito a familias y pequeños empresarios por parte de los bancos y las cajas de ahorros, algunas políticas de gasto inadecuadas llevadas a cabo por el gobierno central, el elevado déficit público de las administraciones autonómicas y municipales, la corrupción política, el deterioro de la productividad y la competitividad y la alta dependencia del petróleo son otros de los problemas que también han contribuido al agravamiento de la crisis. La crisis se ha extendido más allá de la economía para afectar a los ámbitos institucionales, políticos y sociales, dando lugar a la denominada crisis española de 2008-2014, que continúa en la actualidad.

Burbuja inmobiliaria

El origen de esta crisis, enmarcada en el contexto de una crisis económico-financiera mundial, estuvo fuertemente influido por el fuerte ajuste de la industria de la construcción tras el pinchazo de la burbuja inmobiliaria. Se considera que la burbuja inmobiliaria empezó durante el gobierno de J. M. Aznar, en los años anteriores al mandato de Zapatero. El abaratamiento del precio de la vivienda unido al desempleo conlleva que muchos ciudadanos no puedan hacerse cargo de sus hipotecas, ni aún vendiendo sus inmuebles. Esta situación se produce debido a que en zonas donde los precios se habían "inflado" mucho, el precio actual de la vivienda es inferior

al la deuda hipotecaria contraída. Así, numerosos embargos de locales y segundas residencias, así como desahucios de primeras viviendas se están llevando a cabo durante este período de crisis.

Inflación de 2008

Debido a la falta de recursos energéticos propios, España tradicionalmente ha importado todo su petróleo del exterior por lo que la crisis energética de los años 2000 produjo una fuerte tendencia inflacionista. En junio 2008 la inflación acumulada en los últimos trece años era del 5%. La abrupta caída entre 2003 y 2008 del precio del petróleo junto con el pinchazo confirmado de la burbuja, hicieron temer un riesgo de deflación, España alcanzó en 2009 la tasa de inflación más baja en los últimos 40 años, y en marzo de 2009 hubo por primera vez deflación desde que existen datos registrados. En octubre de 2010, la economía seguía contrayéndose al tiempo que aumentaba de nuevo la inflación. Entre 2011 y 2012, los precios subieron un 3,5%, esta subida combinada con medidas de austeridad y un alto desempleo impactaron negativamente en el nivel de vida de los españoles. Al mismo tiempo los salarios medios decrecieron y el poder de compra se redujo notablemente.

Sistema bancario

El sistema bancario español fue considerado por diversos analistas como uno de los más sólidos entre las economías de Europa Occidental y de los mejor equipados para soportar una crisis de liquidez, debido a la política bancaria restrictiva que obligaba a mantener un porcentaje de reservas alto. Sin embargo, este análisis resultó ser incorrecto por otros factores, durante la burbuja inmobiliaria esta política se relajó y el regulador, el Banco de España, actuó con omisión. El sistema contable de "aprovisionamiento contable" practicado en España no supera los estándares mínimos del International Accounting Standards Board, esto permitió dar una apariencia de solidez mientras el sistema se hacía vulnerable.

Posteriormente se comprobó que la mayor parte de los parlamentarios tenían importantes inversiones en el sector inmobiliario, alcanzando en algunos casos hasta 20 propiedades. Otras informaciones periodísticas revelaron numerosas complicidades de los gobiernos central y autonómicos con el sector bancario (la prensa internacional expresó sorpresa por el indulto in extremis del número dos del Banco Santander, Alfredo Sáenz, que había sido condenado a prisión por delitos de falsificación documental). Al mismo tiempo los principales partidos estaban fuertemente endeudados con los bancos.

Contrastando fuertemente con otros países como Irlanda, la única nacionalización de importancia fue tardía. Previamente el gobierno había fomentado con dinero público una concentración bancaria. Dado que España tenía la red de oficinas bancaria más densa de Europa, esto llevó a un gran número de empleados "sobrantes" a aumentar notablemente el desempleo.

Indicadores de la crisis

El desempleo de España, que marcaba un mínimo histórico durante la primavera de 2007 con 1,76 millones de personas (un 7,95% de la población activa), pasó a registrar un máximo histórico en el primer trimestre de 2013 con más de 6.200.000 parados (un 27,16%), con un paro juvenil (desempleados menores de 25 años) de más de 960.000 personas (57,2%).

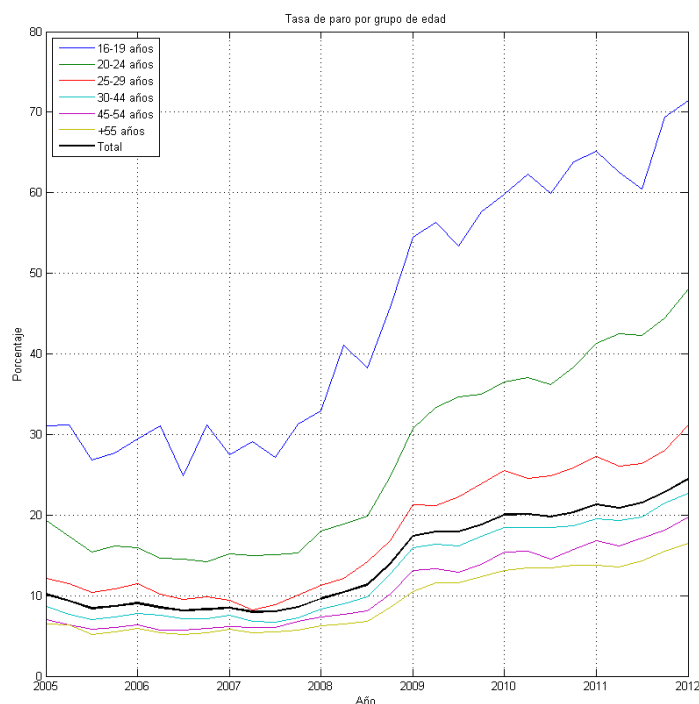


Ilustración 1. Paro por grupo de edad en España (2005-2012). Fuente: INE, 2013.

El producto interior bruto (PIB) registró un decrecimiento continuado durante el último semestre de 2008 que provocó que, por primera vez en quince años, España entrase en una recesión de la que no salió hasta el segundo trimestre de 2010; la contracción del PIB fue del -3,7% en 2009 y del -0,1 en 2010.

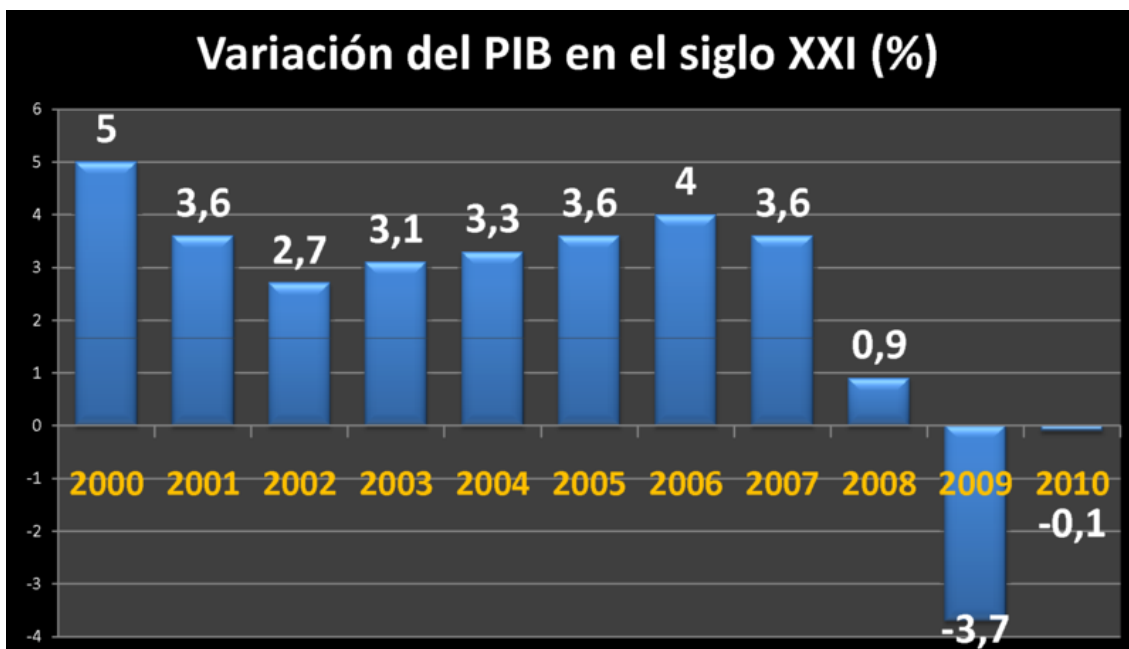


Ilustración 2. Variación porcentual del PIB en España entre 2000 y 2010. Fuente: INE, 2012.

La inflación interanual alcanzó un máximo histórico del 5,3% en julio de 2008 debido al incremento del precio del petróleo y, tras ocho meses de caídas, entró por primera vez desde que se tienen registros en una deflación que se prolongó durante otros ocho meses (de marzo a octubre de 2009), llegando a marcar un pico negativo del -1.4%.

A lo largo de la segunda mitad del año 2007, los precios empezaron a aumentar de forma considerable, situando la variación anual del IPC en diciembre de ese año en el 4,2%. Sin embargo, un estudio realizado por Caixa Catalunya aseguraba que la variación del IPC fue en realidad del 7,9%, siendo los productos de consumo habitual los que experimentaron un mayor aumento, en especial la leche (31,0%), la gasolina (16,2%), el pan (14,4%) y los huevos (9,6%).

Los precios no dejaron de aumentar hasta julio de 2008, donde el IPC marcó el 5,3%, su nivel más alto desde 1992. Tras ocho meses consecutivos de caídas, el IPC entra en números negativos en marzo de 2009, coincidiendo con el retroceso del precio del petróleo y con el abaratamiento de algunos alimentos. Es la primera vez, desde que se calcula este indicador en España (1961), que se registra un descenso de los precios.

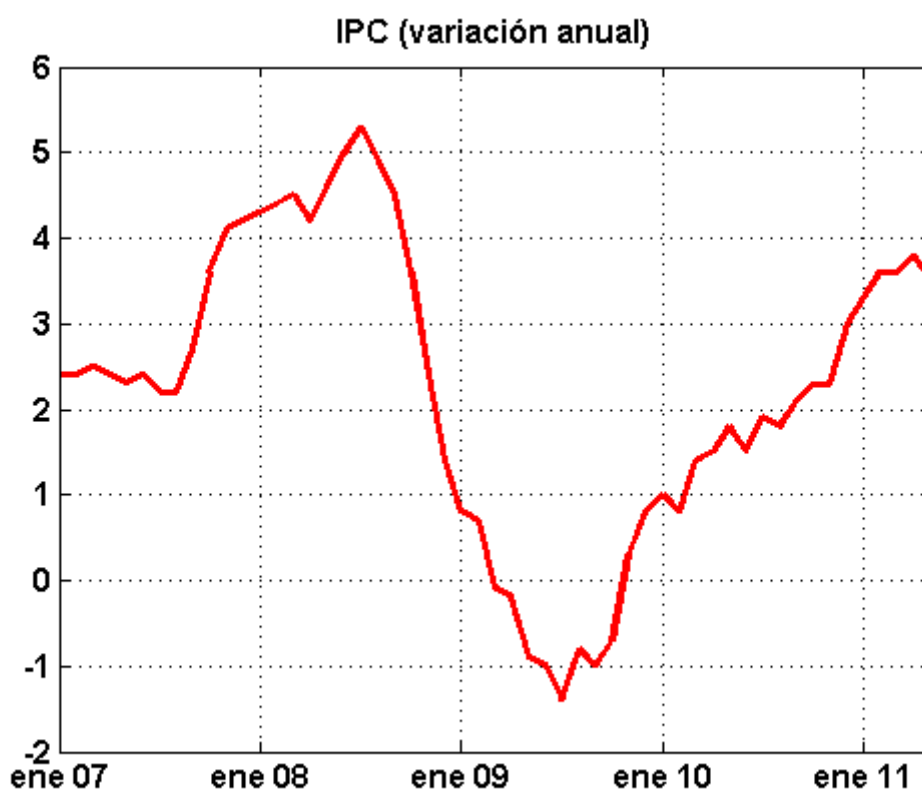


Ilustración 3. Variación anual del IPC entre 2007 y principios de 2011. Datos extraídos de la página del INE. Fuente: INE, 2012.

La deuda pública, que en 2007 representaba un 36,1% del PIB, se duplicó en tres años, situándose en el 60,1% en 2010, si bien, estos valores son mucho menores que los de la media de la Unión Europea (UE). En cambio, la prima de riesgo con respecto al bund alemán comenzó a dispararse durante el verano de 2011 hasta la cifra récord de 416 puntos, acrecentando los temores de un posible rescate económico de la UE a España, como los llevados a cabo en Grecia, Irlanda, Portugal y Chipre. La prima de riesgo marcó récord en el verano de 2012 desde la entrada de España en el euro anotando 616 puntos básicos respecto al bono alemán a 10 años.

Políticas económicas de los gobiernos españoles

Los efectos de la crisis económica empezaron a evidenciarse al inicio del segundo mandato de José Luis Rodríguez Zapatero. Tras negar la crisis en sus comienzos, y después de invertir enormes cantidades de dinero público en planes de choque contra la crisis (inyección de 100.000 millones de euros en avales para la banca, 50.000 millones de euros en el denominado Plan-E), Zapatero se vio obligado a tomar medidas económicas alejadas del programa electoral con el que concurrió a las elecciones: congelación de pensiones, reducción del salario de los empleados públicos, retirada de medidas estrella de la legislatura anterior (cheque-bebé, deducción de 400 euros en el IRPF), además de una reforma laboral que provocó el rechazo sindical y patronal y que condujo a una huelga general.

El 20 de noviembre de 2011 se celebraron elecciones generales en las que salió ganador por mayoría absoluta el Partido Popular. Su presidente Mariano Rajoy asumió el cargo de presidente de gobierno el 21 de diciembre de 2011. Las primeras medidas que tomó fueron la Reforma laboral que contiene fundamentalmente recortes en los derechos de los trabajadores. Recortes generalizados en el sector público: mediante la disminución del número de empresas públicas y de cargos públicos. Recorte en derechos públicos, como sanidad y educación y una subida del IVA, que se aplicó a partir de septiembre de 2012.

Diferentes indicadores en el último trimestre de 2013 en España y actualidad

En la actualidad la situación es estable con cierto grado de incertidumbre ante la recuperación.

Diferentes indicadores muestran evolución económica positiva. En primer lugar las Exportaciones y la competitividad. En el primer semestre de 2013, las ventas al exterior se incrementaron un 8% respecto al mismo periodo de 2012, hasta un valor total de 118.722 millones de euros, lo que supone su nivel más alto de la historia. En segundo lugar, mejora en los mercados financieros. La percepción de los inversores ha mejorado, con una fuerte disminución de los diferenciales de la deuda soberana (la prima de riesgo ronda niveles mínimos en dos años). Por último, estabilización del mercado de trabajo.

Por otra parte, hay indicadores que muestran evolución económica negativa como pueden ser la necesidad de capital, la Deuda, el déficit y la situación general de la zona euro.

Mediante la siguiente figura, que recoge los principales indicadores económicos de España en el cuarto trimestre de 2013, vemos como tanto el PIB, como el Consumo Privado, la Formación Bruta de Capital y la Demanda Interna presentan crecimiento frente el cuarto trimestre de 2012. Lo cual puede significar el comienzo de una estabilización o incluso de la recuperación económica. Esto influye a la economía y a la empresa que se va a analizar ya que se ha puesto unos objetivos para 2014 en función de esta previsión de crecimiento.

PRINCIPALES AGREGADOS MACROECONÓMICOS DE ESPAÑA (a) CUADRO 1

	2012	2013	2012				2013			
			I TR	II TR	III TR	IV TR	I TR	II TR	III TR	IV TR
Contabilidad Nacional										
Tasas de variación intertrimestral, salvo indicación contraria										
Producto interior bruto	-1,6	-1,2	-0,4	-0,5	-0,4	-0,8	-0,4	-0,1	0,1	0,3
Consumo privado	-2,8	-2,4	0,2	-1,1	-0,7	-2,0	-0,6	0,0	0,4	0,4
Formación bruta de capital	-6,9	-5,6	-1,4	-3,2	0,2	-3,0	-1,4	-2,1	0,1	1,1
Demanda interna	-4,1	-2,8	-0,5	-1,3	-1,0	-1,8	-0,4	-0,6	0,3	0,3
Exportaciones	2,1	5,0	-3,1	0,6	6,5	0,6	-4,3	6,4	2,2	-0,6
Importaciones	-5,7	0,3	-3,3	-2,2	4,6	-2,6	-4,5	5,2	2,8	-0,6
Contribución de la demanda exterior neta (b)	2,5	1,6	0,1	0,8	0,6	1,1	0,0	0,5	-0,1	0,0
Tasas de variación interanual										
PIB	-1,6	-1,2	-1,2	-1,6	-1,7	-2,1	-2,0	-1,6	-1,1	0,0
Empleo	-4,8	-3,3	-4,3	-5,1	-4,7	-5,0	-4,6	-3,9	-3,2	-1,5
Defactor del PIB	0,0	0,9	-0,1	-0,1	0,2	0,0	1,2	0,7	0,4	1,1
Indicadores de precios (variación interanual de datos de fin de período)										
IPC	2,4	1,4	1,9	1,9	3,4	2,9	2,4	2,1	0,3	0,3
IPSEBENE	1,6	1,4	1,2	1,3	2,1	2,1	2,3	2,0	0,8	0,2
IAPC	2,4	1,5	1,8	1,8	3,5	3,0	2,6	2,2	0,5	0,3
Diferencial del IAPC frente al área del euro	-0,1	0,2	-0,9	-0,6	0,9	0,8	0,9	0,6	-0,6	-0,5

FUENTES: Instituto Nacional de Estadística y Banco de España.

a Información disponible hasta el 17 de enero de 2014.
 b Contribución a la tasa de variación intertrimestral del PIB, en puntos porcentuales.

Ilustración 4. Principales indicadores macroeconómicos España. Fuente: INE, 2014.

En conclusión, la economía Española, relevante para la actividad de la empresa, ha vivido una crisis en los últimos años que ha llevado a muchas empresas a experimentar esta época de decadencia, reduciendo su actividad en general. Esta crisis, no solo se ha presentado en la economía española, sino que ha sido un problema general en muchos otros países de la Unión Europea y más allá de Europa. Ante este clima de crisis económica Europea y Mundial, a día de hoy se presenta una estabilidad en muchos indicadores e incertidumbre de los próximos meses o años a nivel económico, esperando que signifique la recuperación económica

2.3 APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LA CIRUGÍA, OBESIDAD Y MEDICINA ESTÉTICA

La empresa que se analiza presenta su actividad dentro de la Salud, concretamente la Sanidad Privada y la actividad generada por los diferentes servicios y/o productos que se ofrecen pertenecen al sector de la Cirugía Estética, Obesidad Médica y al sector de la Medicina Estética.

En este apartado la finalidad es acercarnos al sector de la Salud conociendo información básica de la Sanidad Privada y estudiar la actividad de la Cirugía, de la Obesidad Médica y de la Medicina estética, sectores en los que la empresa está enmarcada, así como comparar las líneas de Sculture con el sector, la cuota de mercado de la empresa, el potencial de crecimiento, conocer las distintas actividades que engloba cada uno de estos sectores, los precios de mercado y los perfiles de cliente de cada sector.



Ilustración 5. Flujograma sector Sanidad. Fuente: Elaboración propia, 2014.

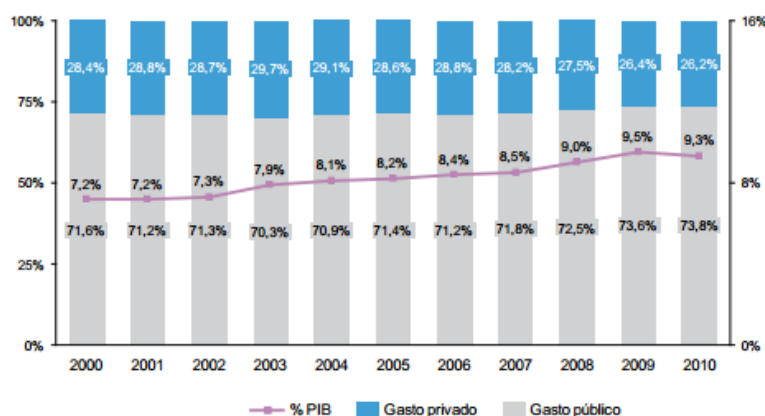
Datos Básicos sobre la Sanidad Privada

El sector sanitario privado es un importante aliado estratégico del sistema público de salud, contribuyendo de manera muy significativa a la sostenibilidad del sistema y a la consecución de objetivos fundamentales para la sanidad como son la equidad, la sostenibilidad, la accesibilidad y la calidad en la atención sanitaria. Asimismo, el sector sanitario privado es un agente fundamental en nuestro país en términos de generación de bienestar, riqueza y contribución al desarrollo económico y social. A continuación se desarrollan aspectos relevantes que caracterizan la aportación del Sector Sanitario Privado en España.

1. Representa un elevado peso en el sector productivo español.

- ❖ El gasto sanitario en España representó el 9,34% del PIB en 2010, suponiendo el gasto sanitario público el 6,89% y el gasto sanitario privado el 2,45%.

Gráfico 1 Evolución del gasto sanitario en España en relación al PIB, 2000-2010

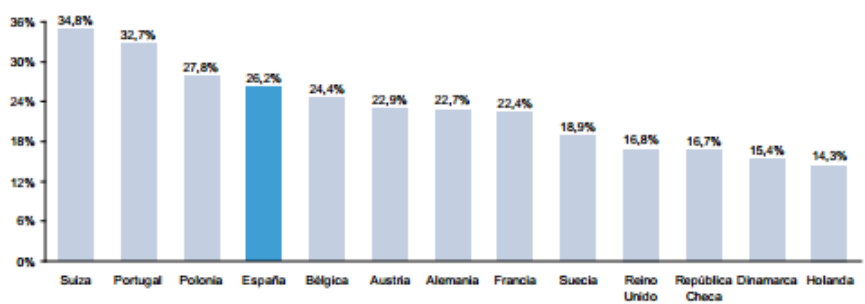


Fuente: OCDE, Health Data 2012 (gasto en salud por agente financiador).

Ilustración 6. Evolución del gasto sanitario en España en relación al PIB 2000-2010. Fuente: Informe IDIS Sanidad Privada, 2014.

- ❖ España continúa posicionándose, al igual que en años anteriores, entre los primeros países europeos desde el punto de vista del gasto sanitario privado en relación al gasto sanitario total, representando en 2010 el 26,2% del gasto sanitario total.

Gráfico 3 Gasto sanitario privado en relación al gasto sanitario total, 2010



Fuente: OCDE, Health Data 2012 (gasto en salud por agente financiador).

Ilustración 7. Gasto sanitario privado en relación al gasto sanitario total 2010. Fuente: Informe IDIS Sanidad privada, 2014.

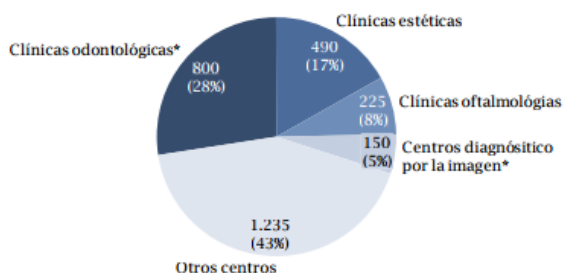
- ❖ El gasto sanitario privado, y el gasto sanitario público de provisión privada representaron el 3,14% del PIB en 2010, situándose en niveles muy similares a los registrados en los años anteriores.

2. Libera recursos de la sanidad pública.

- ❖ A nivel de actividad, el sector hospitalario privado llevó a cabo en 2010 el 30% de las intervenciones quirúrgicas (1,4 millones), registró el 24% de las altas (1,3 millones) y atendió el 20% de las urgencias (5,3 millones).

3. Mejora la accesibilidad a través de una amplia y variada red de centros

Gráfico 22 Tipología de centros médicos, 2009



Fuente: estimación propia a partir de datos de DBK, Informe centros médicos especializados, Informe centros médicos ambulatorios, Informe diagnóstico por la imagen.
 *: estimación correspondiente a las principales empresas del sector.

Ilustración 8. Tipología de centros médicos en España 2009. Fuente: Informe IDIS Sanidad privada, 2014.

4. Colabora con el sistema público
5. Desarrolla actividad de alta complejidad a través de los más recientes avances tecnológicos
6. Persigue la mejora continua de la calidad en la prestación asistencial

7. Genera empleo en la sociedad española y contribuye a la formación de los profesionales sanitarios

- ❖ El sector sanitario privado emplea aproximadamente a 234.000 profesionales, de los que aproximadamente el 23% son médicos.
- ❖ En este sentido, el sector sanitario privado es un equilibrador del sistema público gracias al complemento de actividad que ofrece a los médicos, los cuales encuentran una alternativa, complementaria o sustitutiva a la sanidad pública.
- ❖ El 38% de los profesionales que trabajan en el ámbito privado lo hacen en el entorno hospitalario, mientras que el 62% restante lo hace en el ámbito extrahospitalario.

En definitiva, dentro de la Sanidad Privada no he querido entrar al detalle minuciosamente sino más bien centrarme en los datos relevantes para la empresa. Las ideas que me gustaría destacar son las siguientes; La sanidad Privada representa un 2,45% sobre PIB total en España (gasto en Sanidad es del 9,34% del PIB) y España está entre los países con mayor gasto sanitario privado sobre el total dentro de la Unión Europea. En cuanto a la tipología de los centros médicos, en 2009 hay un 17% de clínicas estéticas y un 5% de clínicas de diagnóstico por la imagen. La actividad de Sculture pertenece a estas dos tipologías con su actividad de cirugía y Obesidad médica y de medicina estética Facial. Por último, destacar que de los profesionales que trabajan en el ámbito privado el 62% restante lo hace en el ámbito extrahospitalario, a esta tipología pertenecen los Recursos Humanos de Sculture.

El sector de la Cirugía Estética (Centros Médicos Especializados)

Datos Básicos de Sector, Cuota de Mercado y Potencial de Crecimiento:

A continuación se detalla un estudio elaborado a partir de información primaria, procedente de empresas líderes del sector de centros médicos Especializados, donde se recoge la actividad de cirugía, durante el año 2012. Esta información está extraída de un estudio realizado por DBK, empresa dedicada a la investigación de mercados y referente en el mundo de la información sectorial.

En 2012 la evolución de la facturación agregada de los centros médicos especializados (clínicas de cirugía estética, clínicas oftalmológicas y cadenas marquistas de clínicas dentales) estuvo marcada por la caída del consumo privado y las restricciones en el acceso al crédito. Así, el volumen de negocio se redujo un 2% en 2012, hasta situarse en 1.000 millones de euros.

Las clínicas de cirugía estética registraron un comportamiento negativo como consecuencia de la contracción de la demanda y la presión a la baja sobre los precios. De esta forma, en 2012 sus ingresos contabilizaron una caída del 15% respecto a 2011, cifrándose en unos 165 millones de euros.

Las clínicas oftalmológicas, que en 2011 aumentaron su negocio un 2%, en 2012 experimentaron una caída del 4%, lo que supuso unos 245 millones.

Por el contrario, las cadenas marquistas de clínicas dentales lograron crecer gracias a la ampliación de la red de centros, especialmente entre las cadenas vinculadas a entidades

aseguradoras. Así, la facturación agregada de las cadenas marquistas registró un aumento del 2,4%, alcanzando una cifra cercana a los 595 millones.

Datos de síntesis, 2012	
► Facturación (mill. euros)	1.000
- Clínicas de cirugía estética	164
- Clínicas oftalmológicas	243
- Clínicas dentales	593
► Crecimiento de la facturación (%)	-2,4
- Clínicas de cirugía estética	-14,6
- Clínicas oftalmológicas	-4,3
- Clínicas dentales	+2,4
► Cuota de mercado de las cinco primeras empresas (%)	51,7
► Cuota de mercado de las diez primeras empresas (%)	64,3

Ilustración 9. Datos sector cirugía en España 2012. Fuente: informe DBK cirugía estética, 2013.

En el estudio del sector, se presenta la actividad de cirugía estética con una caída del 15% en facturación en 2012 respecto a 2011, por la demanda, la competencia en precios y el endurecimiento de las condiciones de financiación de este tipo de intervenciones. Esto va en línea con la caída que está viviendo la empresa Sculture en su línea de cirugía, que pasó de facturar 13 mill de euros en 2011 a casi 9 mill de euros en 2012, lo cual quiere decir una variación negativa de -33%, es decir la empresa presenta caída en cirugía que duplica a la del mercado. Para 2013 la caída respecto al año anterior es ligeramente menor, concretamente -26%. A continuación se muestra la facturación de la línea de cirugía estética desde el año 2009 hasta el 2013 y las variaciones anuales.

FAMILIA	2013	2012	2011	2010	2009
CE- Cirugía Estética	6.544.704 €	8.898.243 €	13.371.920 €	12.723.243 €	11.190.353 €
Variación vs Año anterior	-26%	-33%	5%	14%	

Tabla 1. Facturación línea cirugía 2009-2012 y variación anual. Fuente: Elaboración propia, 2014.

También tenemos que el mercado español de cirugía estética aglutina una facturación de 164 mill. de euros en 2012, la empresa Sculture durante 2012 obtuvo una facturación en la línea de cirugía de aprox 9 mill de euros con lo cual su cuota de mercado era de un 5,4%. En 2013 la facturación ha caído hasta los 6.5 mill de euros. Si mantenemos que la facturación del mercado de cirugía en 2013 es de 156 mill de euros (suponiendo una ligera caída del 5%), la cuota de mercado cae hasta un 4,2% perdiendo así más de un punto porcentual de cuota de mercado.

Productos: Desarrollo, Intervenciones de cirugía, Perfiles, tendencias y precios de Mercado

La actividad de cirugía estética engloba todas las intervenciones de cirugía estética a nivel privado, ya sea cirugía corporal como facial.

Dentro de la **cirugía plástica podemos diferenciar dos grupos: Cirugía facial y Cirugía Corporal.**

A continuación se desarrolla los términos básicos. El término en general se trata de la intervención de corrección estética de alguna parte de la cara o cuerpo mediante cirugía.

- Cirugía Facial:
 - Lifting: Reestructuración de la superficie facial
 - Rinoplastia: Remodelación de la nariz
 - Otoplastia: Remodelación de las orejas
 - Blefaroplastia: Remodelación de los Párpados
- Cirugía Corporal: Esta se divide en otros tres grupos
 - Cirugía se senos: supone un 58% del total del mercado de cirugía estética (25.000 intervenciones al año), de la cual Sculture tiene un 4% de cuota ya que en 2012 se realizaron aproximadamente 1.000 intervenciones
 - Mamoplastia: Intervención mediante la cual se aumenta o disminuye le busto de la mujer, puede ser de aumento con prótesis anatómicas o redondas o mamoplastia de reducción de pecho.
 - Mastopexia: Intervención mediante la cual se elevan las mamas de la mujer, y puede ser simplemente la elevación de los senos, o elevación con implante de prótesis anatómicas o redondas.
 - Liposucciones: Extracción quirúrgica de grasa corporal de cualquier parte del cuerpo
 - Resto de cirugías
 - Mentoplastia: Remodelación de la barbilla
 - Ginecomastia: Eliminación de mamas desarrolladas en hombres
 - Dermolipectomía: Extracción de piel sobrante
 - Aumento de glúteos: remodelación del glúteo mediante prótesis.

Las intervenciones descritas anteriormente recogen las intervenciones básicas de la cirugía estética. Además, el mercado de cirugía estética es un mercado poco concentrado, con muchos médicos independientes. En 2009, para la demanda de intervenciones por grupo, la cirugía facial es la más demandada (41,6%), seguida de la cirugía de senos (28,8%), la liposucción (19,1%) y la cirugía corporal (19,7%). En cuanto al perfil de usuarios de cirugía estética, por edades, los consumidores en el mercado se distribuyen de la siguiente forma según datos del SECPRE:



Ilustración 10. Perfil usuarios cirugía estética en España. Fuente: Elaboración propia, 2014.

En Sculture, el target de +45años es sólo de un 19% vs 35% mercado: Oportunidad de crecimiento en este segmento. Mientras que en el mercado, menores de 30 años representa un 22% mientras que para Sculture es un 47%, lo cual quiere decir que Sculture está bien posicionado ante el mercado más Joven y debe centrarse en el perfil con mayor potencial de crecimiento.

GRUPO CAPTACION	Tramo de Edad durante periodo de captación					
	1. 18 a 24	2. 25 a 28	3. 29 a 34	4. 35 a 40	5. 41 a 50	6. 51 a 65
DERMODEPILACION	25%	28%	22%	17%	10%	5%
CIRUGIA	27%	20%	18%	18%	16%	11%
OBESIDAD ENDOSCOPICA	8%	9%	12%	15%	17%	17%
RELLENOS	1%	2%	5%	10%	17%	27%
NUTRICION	4%	5%	6%	8%	9%	11%
OBESIDAD ESTETICA	5%	6%	7%	6%	6%	4%
VASCULIGHT	2%	3%	3%	5%	5%	5%
PEELING	7%	4%	3%	2%	1%	1%
ORTODONCIA	4%	4%	3%	2%	1%	1%
...
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Ilustración 11. Reparto de clientes por línea y rango de edad de Sculture. Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cirugía de Senos

Analizamos por separado el mercado de cirugía de senos ya que representa un 60% de la facturación de la línea de cirugía estética. Esto va en línea con el mercado que se trata de un 58% sobre el total de cirugía estética. Se trata de la operación de cirugía estética más común de todas.

En cuanto a la evolución del mercado de cirugía de senos, la cantidad de pacientes que buscan información y asisten a consulta ha disminuido en los últimos dos años, pero estas vienen más determinadas a realizarse la operación. También, el mercado ha evolucionado en cuanto a la búsqueda de información acerca de la intervención, cada vez es más frecuente que el mercado busque al menos una segunda opinión en otro centro, o incluso más. Además del precio, las principales barreras para la decisión están relacionadas con miedos, inseguridades y preocupaciones, aunque este miedo ante las posibles complicaciones ha disminuido en los últimos años.

El mercado potencial de aumento de senos es elevado, vemos que aproximadamente el 11% de la población de mujeres españolas entre 18 y 59 años de edad considera una cirugía de aumento de senos (1.5 millones sobre un total de 14 millones) y el 86% de estas busca información sobre el procedimiento, de las cuales un 16% decide realizar una consulta en alguna de las clínicas especializadas. Finalmente el 22% de las mujeres que realizan la consulta decide someterse a la intervención (1 de cada 4 aprox). Se trata de un mercado potencial elevado.

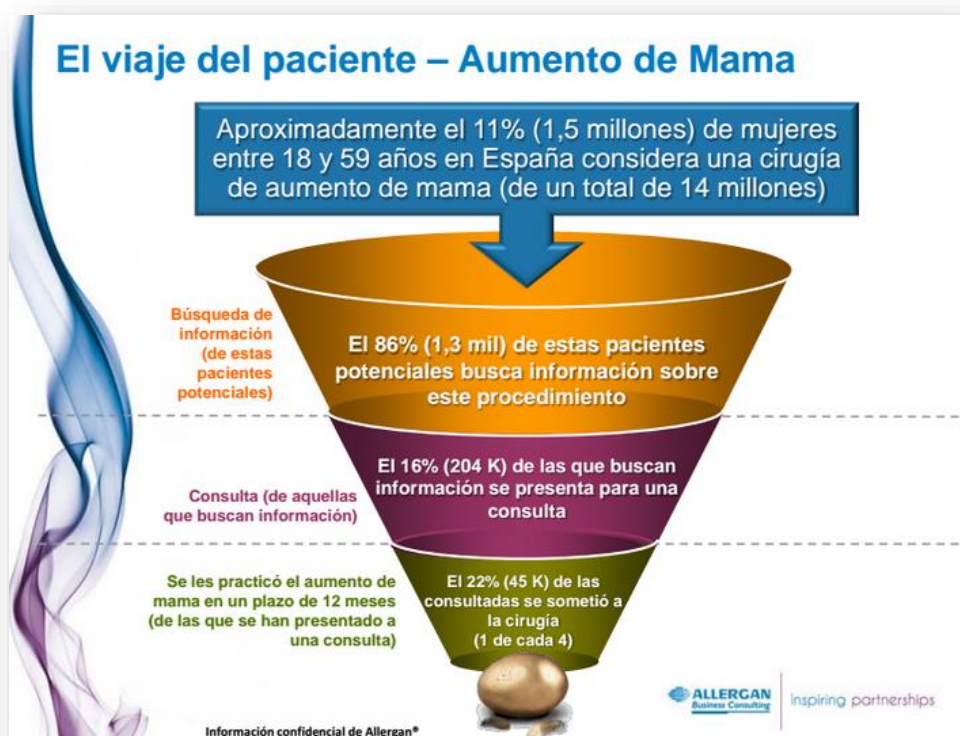


Ilustración 12. Mercado de cirugía de senos. Fuente: Allergan, 2013.

En cuanto a proveedores en el mercado de la cirugía estética, el sector se rige por empresas y cirujanos privados, y concretamente en el caso de las intervenciones con prótesis también interviene como proveedor la empresa que suministra las prótesis.

Por último, los **precios de mercado** varían mucho de un centro a otro, de una comunidad autónoma a otra y de unos cirujanos a otros. También, la diferencia de precio entre un tipo de intervención y otro puede ser muy grande. Puede ir desde 3.000 euros una intervención de las más sencillas, hasta 8.000-10.000 euros una intervención más complicada. En este caso habría que estudiar cada intervención al detalle. Pero la proliferación de competencia ha hecho que los últimos años hayan bajado mucho los precios de las intervenciones quirúrgicas hasta llegar a ser accesibles a la clase media.

En síntesis, la caída de la línea de cirugía es preocupante y a un nivel mayor que el mercado de cirugía que también presenta caídas. También la pérdida de cuota de mercado es considerable. Por una parte es una situación crítica, pero por otra refleja que la empresa tiene potencial de

recuperación. Se trata de definir mejoras para esta línea y reestructurar la recuperación de la familia comercial de cirugía estética. Además, hay que tener en cuenta que el mercado potencial es elevado.

El sector de la Obesidad Médica

Datos Básicos de Sector, Cuota de Mercado y Potencial de Crecimiento:

El sector de la Obesidad Médica se refiere a las intervenciones dirigidas a personas con Obesidad que sirven para combatir la obesidad. Es decir, intervenciones de reducción/manipulación de estómago que lleva al paciente a una reducción considerable de kilos y que saca al paciente de la obesidad y por consiguiente el riesgo que produce esta en su salud. Está dividida en dos grupos, intervenciones bariátricas (By-pass, banda gástrica y tubo gástrico) e intervenciones endoscópicas (método POSE y Balón Intragástrico). La diferencia radica en que mediante intervenciones endoscópicas, se modifica el estómago a través de los conductos del paciente sin necesidad de abrir el cuerpo y mediante intervenciones bariátricas es necesario abrir y lleva riesgos mayores, pero también resultados más efectivos.

Según una encuesta realizada por el INE en 2012 para información nacional de salud, un 17% del total de la población española mayor de edad sufre obesidad, y se prevé que el 50% de este porcentaje recurran a algún método para afrontar el problema, con lo cual de 5 millones de personas que sufren obesidad, estaríamos hablando de 2,5 millones de clientes potenciales.

En cuanto a las intervenciones de bariátrica, el mercado ha ido cayendo año tras año desde 2009 alrededor de un -9%. En Sculture el número de intervenciones se ha mantenido desde 2012 a 2012 con lo cual es un buen dato ya que el mercado cae pero Sculture se mantiene, aunque debe tener en cuenta que si el mercado está cayendo hay que hacer esfuerzos para este producto. La cuota de mercado de Sculture en bariátrica es de un 8% ya que están estimadas 1.600 intervenciones para 2013 en toda España y Sculture ha realizado 122 en el mismo año.

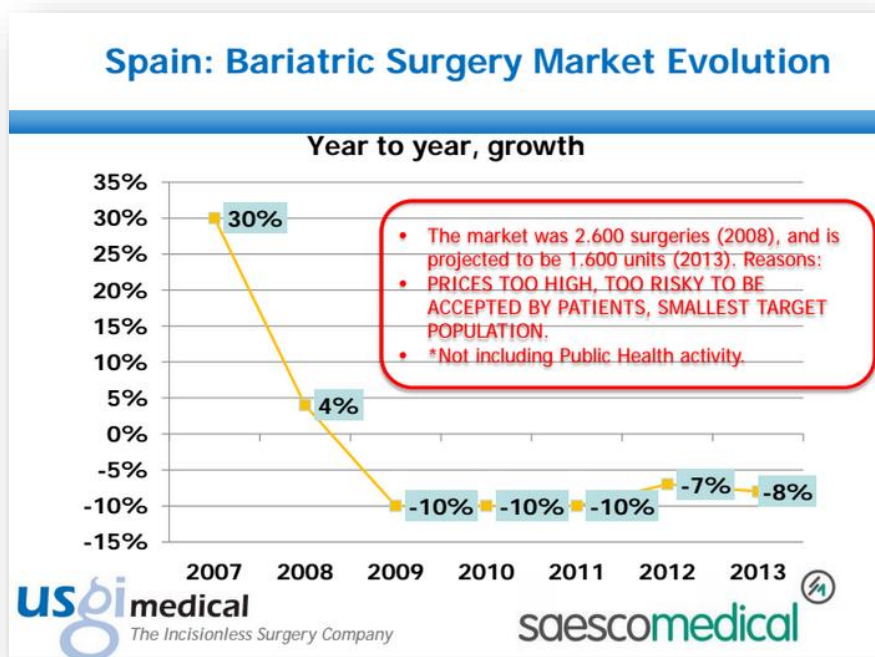


Ilustración 13. Mercado Bariátrica. Fuente: Saesco, 2014.

Para intervenciones de tipología endoscópica, diferenciamos entre el Balón intragástrico y método POSE.

El mercado de Balón intragástrico (introducción de un cuerpo con forma de balón en el estómago durante 6 meses que disminuye la capacidad del estómago y reduce el apetito) presenta caídas desde 2009 hasta a día de hoy que se ha ido pronunciando cada vez más hasta un -26%. La caída de balón en número de intervenciones es de -47%, más del doble de la caída de mercado. Esto puede deberse a la competencia o a algún factor externo. La cuota de mercado de Sculture en Balón Intragástrico es del 17% (348 intervenciones de Sculture vs 2.000 intervenciones mercado Saesco previsión).

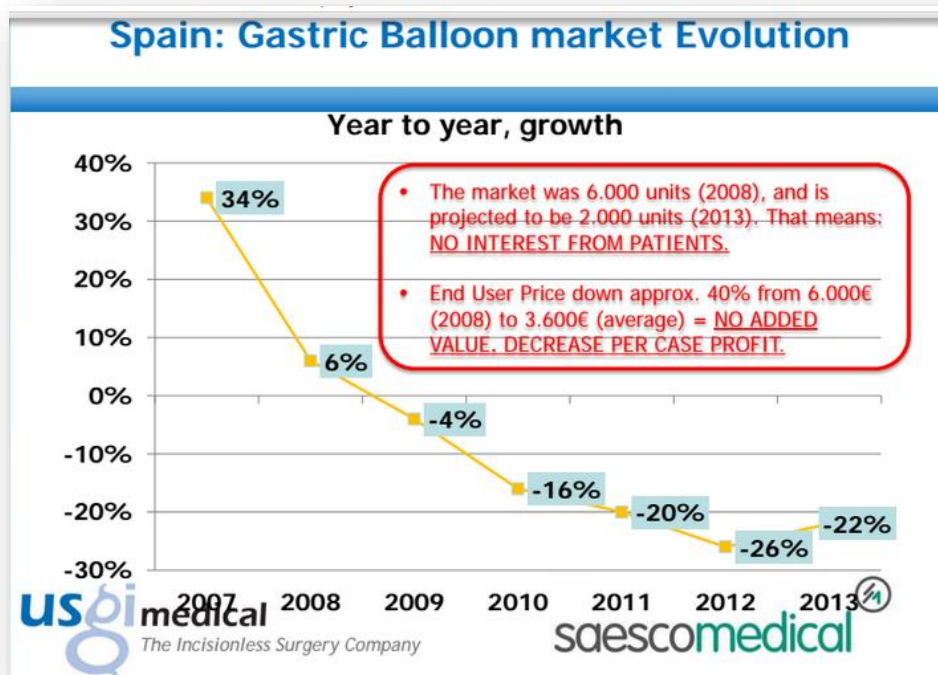


Ilustración 14. Mercado de Balón Intragástrico. Fuente: Saesco, 2014.

La caída de Balón Intragástrico y cirugía bariátrica en el mercado está siendo motivada y a la vez absorbida por la entrada del método POSE en 2009/2010. Tiene coherencia, ya que el método POSE es una intervención novedosa de reducción de estómago sin cirugía, con pocos años en el mercado y mucha efectividad. Y la única de las reducciones estomacales sin cirugía. Este método presenta crecimiento desde su introducción en el mercado español. La cuota de mercado de Sculture para esta tipología de intervención es del 31% (430 intervenciones realizadas por Sculture en 2013 vs 1.376 intervenciones de mercado)

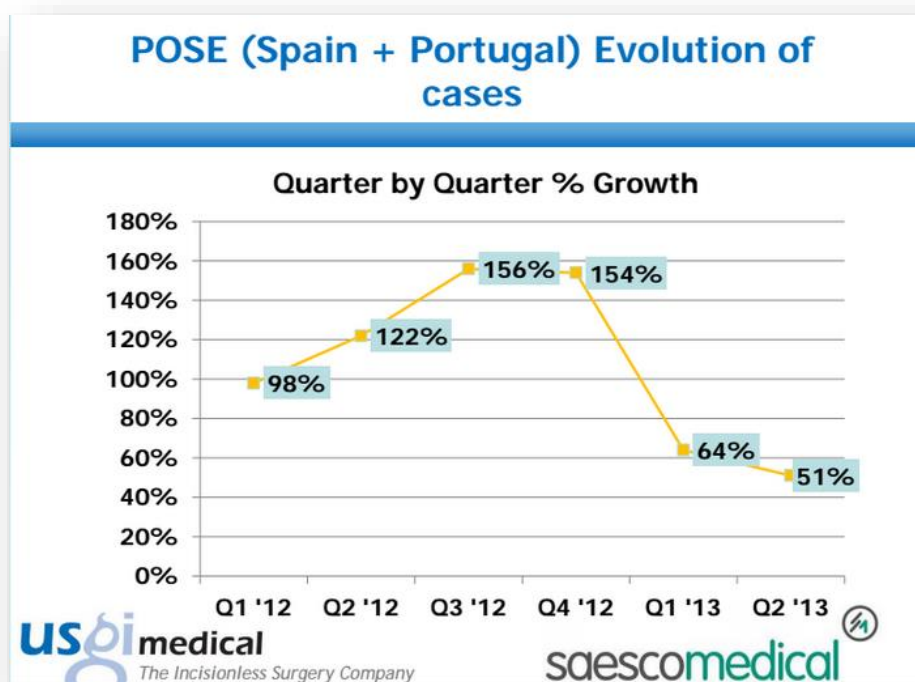


Ilustración 15. Mercado Método POSE. Fuente: Saesco, 2014.

A continuación se muestra la facturación de Sculture en Obesidad médica desde 2009. A tener en cuenta que en Sculture, el método POSE se introdujo al principio de 2012. Vemos como las caídas en 2010 y 2011 van en línea con las caídas que presentan el Balón Intragástrico y la bariátrica en el mercado. Y en 2012 crece un +81%. La interpretación es que la introducción del POSE ha conseguido que la obesidad médica haya remontado tras caídas previas.

FAMILIA	2013	2012	2011	2010	2009
OBM Obesidad Médica	7.513.640 €	9.257.485 €	5.108.053 €	7.556.427 €	9.775.472 €
Variación vs Año anterior	-19%	81%	-32%	-23%	

Tabla 2. Facturación línea de Obesidad Médica 2009-2013 y variación anual en Sculture. Fuente: Elaboración propia, 2014.

Productos: Desarrollo, intervenciones, Perfiles y precios de Mercado

Las intervenciones ya se han desarrollado en el apartado anterior. A continuación muestra un esquema de la división en la tipología de las diferentes intervenciones. La diferencia principal entre ellas radica en el IMC del paciente, siendo la obesidad endoscópica para un IMC menor y la bariátrica para niveles de obesidad mayores. El balón está indicado para un IMC menor que el POSE. Entre el tubo, banda y by-pass el IMC indicado es similar.

obesidad médica	endoscópica	Método POSE
		BIG
	bariátrica	Tubo gástrico
		banda intragástrica
		by-pass

Tabla 3. Línea de Obesidad Médica y desglose por tipología de intervención. Fuente: Elaboración propia, 2014.

	saesco uds	Sculture	cuota sculture
POSE	1.376	430	31%
Balon	2.000	348	17%
Bariátrica	1.600	122	8%

Tabla 4. Número de intervenciones 2013 Saesco vs Sculture y cuota mdo POSE y Balon. Fuente: Elaboración propia, 2014.

numero intervenciones	BIG	POSE	Bariátrica
2013	348	430	122
2012	659	382	120
variación	-47%	13%	2%

Tabla 5. Número de intervenciones Sculture 2013 vs 2012 y variación. Fuente: Elaboración propia, 2014.

El perfil de cliente se trata, obviamente de personas con obesidad y es muy importante la mentalidad, la voluntad y el apoyo en la persona que se interviene. Todas las intervenciones de obesidad llevan conjuntamente un tratamiento y seguimiento tanto médico como psicológico y dietas controladas junto con estudios antropómetros. En el caso de las intervenciones endoscópicas la duración del seguimiento es de un año como mínimo y para las bariátricas dos años.

Los precios de mercado, como la cirugía, dependen mucho de la intervención que se trate, y la comunidad o la clínica. Pueden ir desde 4.000 euros de un balón a 20.000 la más elevada.

El sector de la Medicina Estética

Datos Básicos de Sector, Cuota de Mercado y Potencial de Crecimiento:

A pesar de la crisis, la medicina estética es un sector en claro crecimiento: En España los tratamientos de medicina estética están creciendo entre un 8% y 10% anual. Para 2014 se prevé que el crecimiento en Europa superará al de Estados Unidos, un 11% frente a un 9%. A continuación se muestra la facturación de Sculture en medicina estética, la cual de 2012 a 2013 ha caído un -9%, por lo tanto no va en línea con el mercado. Por una parte es positivo saber que el mercado está en crecimiento por lo tanto tiene una oportunidad de crecimiento en esta familia comercial mediante una buena estrategia. Pero debería detectar los motivos de la caída que presenta en el último año.

La cuota de mercado que tiene Sculture es del 2.2%, ya que el número de clientes que tiene Sculture en Medicina estética es de 5.200 aprox. en todas sus clínicas y como vemos en el embudo de mercado 232 mil personas se realizan algún tratamiento de medicina estética en 12 meses.

FAMILIA	2013	2012	2011	2010	2009
ME- Medicina Estética	2.480.495,50	2.734.706,14	3.914.339,45	3.897.773,12	3.957.269,17
Variación vs Año anterior	-9%	-30%	0%	-2%	

Tabla 6. Facturación Medicina estética 2009-2009 y variación anual. Fuente: Elaboración propia, 2014.



Ilustración 16. El viaje del Paciente. Inyectables Faciales. Fuente: Allergan, 2014.

En el mercado de la medicina estética, se está produciendo un cambio de tendencia, los potenciales pacientes se están decantando por tratamientos médico-estéticos en lugar de quirúrgicos. Esto se debe a tres motivos: Incremento de la durabilidad de los tratamientos médico-estéticos, motivo económico debido a la crisis y a los factores anteriores hay que seguir incluyendo el componente del miedo de pasar por quirófano.

Estos factores han originado que en los últimos años haya aumentado el número de pacientes que demanden este tipo de servicios médico-estéticos y también en número de centros que los ofrecen (entre 2011 y 2012 crecieron un 20%). A la vez que crece el mercado, también crece la competencia.

Según un estudio de la SEME (Sociedad Española de Medicina Estética), un 22,8% de los españoles, es decir, casi uno de cada cuatro, reconoce haber utilizado algún tratamiento de medicina estética. Además, el 50% de las personas que recibieron un tratamiento médico-estético en 2013 repetirá en 2014.

El reparto de productos dentro del mercado de la medicina estética es un 20% de Toxina Botulínica, un 25% en Acido Hialurónico, un 15% de peelings y un 35% de aparatología.

Productos: Desarrollo, tratamientos de medicina estética, Perfiles y precios de Mercado

Podríamos decir, que la medicina estética engloba cuatro grandes grupos de tratamientos médico estéticos: Toxina botulínica, Rellenos (fillers), Mesoterapia/peelings y Aparatología.

La toxina botulínica, más conocida como Botox, se inyecta con una aguja extra fina en el músculo debajo de la piel de la zona que se desea tratar y actúa inhibiendo por relajación el movimiento muscular que produce las arrugas de expresión (frente, patas de gallo y entrecejo). En España solo hay existencias de cuatro medicamentos compuestos por toxina botulínica autorizados por Sanidad: Vistabel, Botox, Bocouture y Azzalure (Eficacia y seguridad de la toxina botulínica). Sólo requiere de una sesión para lograr los resultados deseados y esta se suele desarrollar entre 20-30 minutos. La duración de los resultados oscila entre 4 y 6 meses, aunque a medida que se suceden las sesiones de toxina botulínica, normalmente, la duración de tratamiento se alarga. La inyección de Botox tiene como objetivo la atenuación de arrugas y el rejuvenecimiento facial. Todas aquellas arrugas provocadas por contracción muscular se pueden suavizar con la toxina botulínica.



Ilustración 17. Vial inyectable toxina botulínica. Fuente: latam, 2011.

Rellenos (Fillers). Procedimiento médico estético basado en la aplicación de diversas sustancias, por norma general ácido hialurónico con el objetivo de restaurar nuevamente los volúmenes faciales. Se lleva a cabo a través de agujas muy finas o cánulas, mediante las cuales, se inyectan sustancias de relleno en las zonas a tratar. Actúan aumentando los depósitos de ácido hialurónico de la piel, logrando suavizar los signos del envejecimiento o simplemente perfilando ciertos rasgos que con el paso de los años se han ido desdibujando. Con los rellenos se consigue la disminución de la flacidez aumentando la firmeza de la piel, eliminación o disminución de las arrugas del rostro que aparecen a causa de distintos factores, logrando corregir las líneas finas y superficiales, disminución de la flacidez aumentando la firmeza de la piel, desaparición de surcos, ojeras y depresiones cutáneas, recuperación del volumen perdido a causa de la edad y modelación de los contornos faciales como por ejemplo la barbilla y las mejillas.



Ilustración 18. Puntos Faciales inyectables. Fuente: Okara, 2012.

La mesoterapia consiste en la inyección a nivel intradérmico de medicamentos a dosis muy bajas, permitiendo reducir el número de sesiones necesarias para un tratamiento y espaciarlas entre sí, con lo que se reducen los posibles efectos secundarios y el coste económico de las terapias. La mesoterapia actúa por tres vías; estimulación física producida por la aguja, efecto farmacológico debido a la acción de una solución o de un coctel específico de sustancias activas o microdosificación de la solución inyectada, logrando la activación de un mayor número de receptores cutáneos. Con esto se logra una mayor difusión del tratamiento, una acción más duradera, con menor cantidad y en el lugar adecuado. Con la mesoterapia, tanto facial como corporal, se logra proporcionar una hidratación extra, redibujar el contorno facial, suavizar líneas de expresión y arrugas, aportar turgencia a los tejidos, mejorar la flacidez o uniformizar la pigmentación cutánea y mejorar la microcirculación local. Las zonas que se tratan con mesoterapia son: rostro, cuello, escote, dorso de las manos y brazos, espalda, tórax, abdomen, zona periumbilical, flancos, muslos y cuero cabelludo.

Por último está la aparatoología. Existen en el mercado una gran variedad de equipos multifunción que complementan el resto de tratamientos medico-estéticos: IPL, Láser, Electroestimulación, Cavitación, Radiofrecuencia, Drenaje eléctrico etc.

En el mercado, el tramo de edad que concentra mayor número de usuarios para este tipo de tratamientos es el de 35-50 años.

Dentro de Sculture esto cambia ligeramente ya que el perfil que concentra mayor número de usuarias es de 50 a 65 años, con lo cual la empresa está bien posicionada ante el público de mayor edad, y tiene potencial de crecimiento ante un público algo más joven, desde los 35 años en adelante.

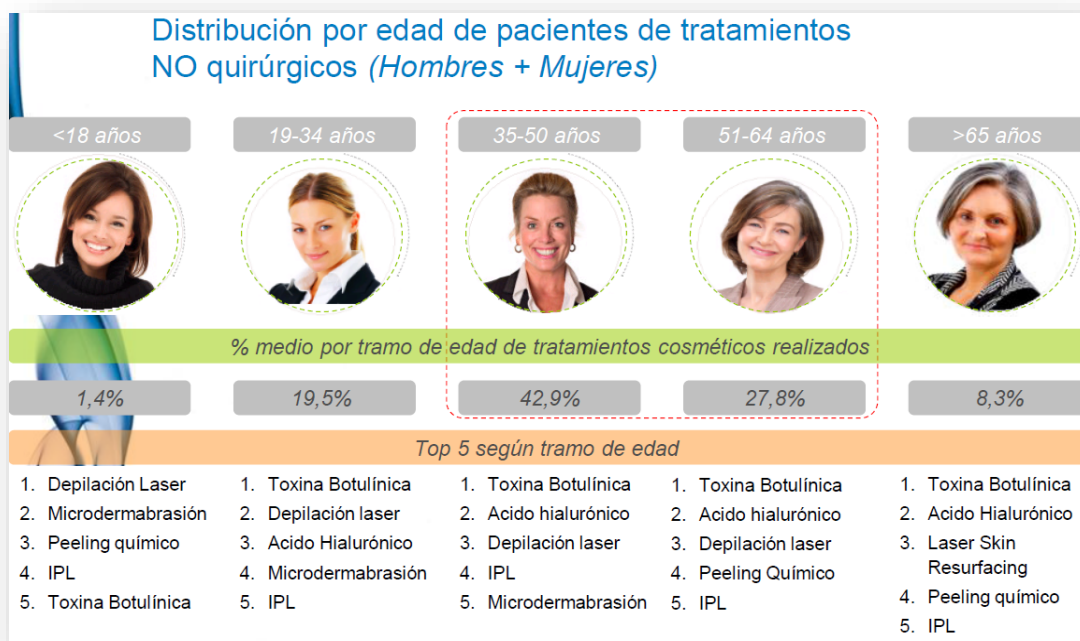


Ilustración 19. Distribución por edad de pacientes de tratamientos faciales mercado. Fuente: Allergan, 2013.

GRUPO CAPTACION	Tramo de Edad durante periodo de captación					
	1. 18 a 24	2. 25 a 28	3. 29 a 34	4. 35 a 40	5. 41 a 50	6. 51 a 65
DERMODEPILACION	25%	28%	22%	17%	10%	5%
CIRUGIA	27%	20%	18%	18%	16%	11%
OBESIDAD ENDOSCOPICA	8%	9%	12%	15%	17%	17%
RELLENOS	1%	2%	5%	10%	17%	27%
NUTRICION	4%	5%	6%	8%	9%	11%
OBESIDAD ESTETICA	5%	6%	7%	6%	6%	4%
VASCULIGHT	2%	3%	3%	5%	5%	5%
PEELING	7%	4%	3%	2%	1%	1%
ORTODONCIA	4%	4%	3%	2%	1%	1%
---	---	---	---	---	---	---
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Ilustración 20. Distribución por edad de pacientes de tratamientos faciales en Sculture. Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los proveedores de este tipo de tratamientos dependen de qué se trate. Existen múltiples proveedores de Toxina Botulínica, Ácido hialurónico etc. Para la maquinaria también hay una variedad muy grande en el mercado. Incluso algunos de los proveedores de estos productos son a su vez proveedores de prótesis para cirugía estética.

En cuanto a precios de mercado, existe una variedad muy amplia tanto de tratamiento, combinación, calidades y una competencia cada vez más proliferada de centros estéticos con la

misma variedad de productos. Además los productos pueden ir desde 200 euros a 5.000 euros dependiendo del tratamiento. Con lo cual en este caso también habría que estudiar minuciosamente caso por caso.

2.4 EPÍLOGO

En síntesis, tenemos diferenciadas tres familias comerciales, la cirugía, la obesidad médica y la medicina estética y hemos visto caso por caso el mercado, la situación de Sculture en referencia con el mercado para detectar oportunidades, las cuotas de mercado y cada uno de los sectores a fondo. Vemos que Sculture presenta caídas en las tres familias, y debe realizar una toma de decisiones correctas para combatir estas caídas, estudiar sus potenciales y actuar ante el mercado. El Conocimiento del mercado en casa una de las familias comerciales es indispensable para la adecuada toma de decisiones.





Tercer Capítulo

ANÁLISIS DEL ENTRONO

- 3.1 Análisis del Macroentorno PESTEL
- 3.2 Análisis del Microentorno PORTER
- 3.3 Análisis de la competencia directa
- 3.4 Epílogo



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno, para una empresa, es el conjunto de todo lo exterior a esta, pero influyente en su relación con el exterior. Es decir, factores influyentes en la relación de intercambio de la empresa con la sociedad. Existe multiplicidad de factores. Pero para el estudio de estos factores los diferenciamos según su tipología y el estrato en el que se encuentra. La importancia radica en conocer los distintos factores, prever su evolución o posibles cambios y adaptarse o anticiparse mediante la actividad de la empresa.

Figura 1: Estratos en el entorno de negocio.



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. "Fundamentos de estrategia". 2010.

Ilustración 21. Estratos entorno negocio. Fuente: Elaboración propia, 2014.

La figura anterior muestra la estructura del entorno de una organización. La empresa se encuentra en un mercado, junto a sus competidores, todos estos actores se ven influenciados por factores del microentorno que a su vez está condicionado por el macroentorno.

En el macroentorno situamos factores de nivel superior que la empresa no puede controlar y que afectan a todo el microentorno por igual. Su estudio se realiza a través de la herramienta de planificación estratégica llamada el modelo PESTEL, que divide estos factores según su tipología.

A continuación, el microentorno está compuesto por factores que afectan de forma específica a todas las empresas del mismo sector, y sobre los cuales la empresa tiene cierta capacidad de control. Para el estudio del microentorno se analizan las fuerzas competitivas del modelo de PORTER. Estas Fuerzas pueden impactar de manera diferente sobre distintos tipos de organizaciones que conforman el microentorno.

Por último se analiza la competencia directa del mercado en el que actualmente opera la empresa, para conocer con qué compite la organización y analizar qué decisiones puede tomar que influyeren su posición en el mercado.

La finalidad es, conociendo todos los factores influyentes, mantener el análisis de la evolución de los mismos para prever posibles cambios que puedan afectar a la organización y anticiparse o adaptarse a su evolución.

3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. PESTEL

El Macroentorno es la parte del entorno que afecta a todas las organizaciones por igual en su relación de intercambio y los factores dentro del macroentorno se diferencian en función de su tipología, que pueden ser factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. En este apartado se desarrollan los factores macroeconómicos de cada una de esta tipología influyentes para la empresa y el impacto que tienen.

3.1.1. Factores Políticos:

La situación política en España experimentó una serie de cambios políticos a lo largo del siglo XX, que finalmente han desembocado en un marco de estabilidad política que la ha favorecido y favorece desde el punto de vista político, económico y social. España es un país soberano, constituido en estado social y democrático de derecho que propugna como valores superiores del ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político, tal y como proclama el título preliminar de la Constitución española de 1978.

La división de poderes es el eje del sistema político. Se denomina un “Estado de Autonomías”, un país formalmente unitario pero que funciona como una federación descentralizada de comunidades autónomas, cada una de ellas con diferentes niveles de autogobierno. Desde las primeras elecciones generales se viene dando una alternancia en el ejecutivo de los dos partidos políticos mayoritarios: Partido Popular (PP) y Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Las últimas elecciones generales, otorgaron la victoria al PP.

A nivel internacional, podríamos destacar que España forma parte de organizaciones globales como la Unión Europea (UE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Organización de las Naciones Unidas (ONU), a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa, el tratado de la Unión Europea Occidental y de la Agencia Europea de Defensa.

La política comercial española está condicionada por su pertenencia a la UE: integración en un mercado interior con los socios comunitarios y aplicación de la Política Comercial Común frente a terceros. España, como miembro de la UE gozan de un mercado único con más países europeos, donde no existen los aranceles en frontera, se permite el libre tránsito de personas, así como de capitales y servicios. No existen restricciones o barreras a las transacciones de capital o transferencias de divisas, compra de bienes inmuebles, la repatriación de beneficios, o el acceso a divisas.

Desde que se inició la crisis financiera mundial en el año 2008 , se está llevando a cabo una profunda revisión no sólo de la política comercial sino también de la arquitectura de la gobernanza europea, con el fin de crear mecanismos con la potencia suficiente no solo para frenar los procesos de contagio que han surgido en los mercados de deuda, sino también para fortalecer los incentivos de los gobiernos para implementar políticas económicas coherentes

con las exigencias que se derivan de la pertenencia a la UE. En este sentido, a lo largo de los dos últimos años se ha consensuado un fortalecimiento de los mecanismos de coordinación, supervisión y vigilancia de las políticas presupuestarias y macroeconómicas, que se han concretado en una reforma del Pacto de Estabilidad y Crecimiento y en la introducción de un mecanismo formal para la vigilancia de las divergencias competitivas y de los desequilibrios macroeconómicos.

Ante estas bases del marco político español y europeo ante el cual nos encontramos, hemos establecido que cada Comunidad Autónoma tiene su propia regulación. En el caso de Sculture, encontramos su regulación en “el convenio colectivo para la sanidad Privada de la provincia de Valencia”, a nivel político este es el convenio que recoge el ámbito de aplicación, la organización del trabajo, clasificación, definición y calificación, excedencias, jornadas de trabajo, vacaciones y permisos, retribuciones, comisiones, modalidades de empleo, derechos sindicales, igualdad, régimen disciplinario y disposiciones transitorias referentes. A nivel político este es factor influyente dentro de la empresa y su regulación.

En lo que respecta a los factores políticos, podemos decir que existe un marco de estabilidad política, pues desde el punto de vista interno, contamos con un régimen democrático caracterizado por la legitimidad de su poder político, con unas instituciones consolidadas, que ofrecen un marco estable para los sucesivos cambios en el Gobierno, ofreciendo una coyuntura sólida para las empresas. Desde un punto de vista exterior, nuestro país mantiene relaciones consolidadas con las principales organizaciones mundiales. Su pertenencia a la UE ha favorecido las relaciones comerciales con los socios miembros, y la aplicación de políticas comunes.

3.1.2. Factores Económicos

Los factores económicos del macroentorno se refieren a la situación económica del entorno en el cual está la empresa ejerciendo su actividad. En el apartado “Situación actual de la economía internacional y nacional” se ha desarrollado minuciosamente el panorama económico de los últimos años y actual. En definitiva, los factores económicos coinciden con la situación económica actual, la cual ha presenciado una crisis desde el año 2008, ha sido provocado por distintos factores a la vez, entre ellos los más destacables son el estallido de la burbuja inmobiliaria, las actuaciones del sistema bancario, la morosidad, el desempleo y el consumo. Desde el inicio de la crisis, los principales indicadores económicos han mostrado caídas continuas y a día de hoy estos indicadores presentan una cierta estabilidad o incluso crecimiento con lo cual estamos ante un momento de incertidumbre económica que podría significar el principio de la recuperación.

3.1.3. Factores Sociales

En este apartado se detectan los factores sociales que afectan a las actitudes, intereses y opiniones de las personas e influyen en sus hábitos de consumo y de compra. Dichos factores incluyen las condiciones demográficas, el estilo de vida, pautas de comportamiento, conocimiento, actitudes y niveles de aceptación de determinados productos, preferencias, etc.

-Demografía: España tiene una población oficial en 2012 de 46.704.314 habitantes. En 2011 alcanzó el máximo de población con más de 47 millones y con un crecimiento constante desde el año 1900 hasta 2011, y es el quinto país más poblado de la UE. Este crecimiento año tras año es coherente ya que cada vez la esperanza de vida es mayor. Del censo de 2011 se extrae que el 49,3% son varones y el 50,7% mujeres. La distribución por edades es la siguiente; el 15,7% de la población tiene menos de 16 años, el 41,8% tiene entre 16 y 44 años, el 25,3% tiene entre 45 y 64 años y el 17,2% tiene 65 o más años. Según proyecciones del INE, esta última proporción aumentará en las últimas décadas hasta llegar a duplicarse. Lo que significaría un envejecimiento de la población, concretamente en edad de jubilación. También se estima un decrecimiento en el flujo de inmigrantes en los próximos 10 años. Los cambios demográficos se manifestarían en un aumento de la tasa de dependencia, consecuencias negativas en la sostenibilidad del sistema de pensiones, mayor presión en el gasto público tanto en pensiones como en sanidad etc.

-Patrones culturales: Los estilos de vida, las costumbres, los patrones de consumo, etc., afectan a las posibilidades de actuación empresarial y a la aceptación de los productos/servicios. En este ámbito, la sociedad evoluciona hacia un escenario con más disponibilidad de información y mayor facilidad de obtenerla. Esto hace que también se amplíe la oferta y la demanda de forma más específica en el mercado, lo que supone que de un mismo producto/servicio hay mayor capacidad de decisión en función de las características deseadas. Por lo tanto los patrones de consumo se ven afectados ya que cada vez los individuos tienen a su disposición mayor cantidad y calidad de información y mayor oferta. Esto afecta de manera global a todas las organizaciones ya que deben competir en un mercado cada vez más "informado".

3.1.4. Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos son los derivados de los avances científicos, estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir en el entorno. Las empresas que se incorporen al cambio técnico verán incrementada su eficiencia y eficacia, y como consecuencia, sus beneficios a largo plazo aumentarán. Entre los factores tecnológicos destacan los referentes a nuevos materiales, productos y procesos.

Los factores tecnológicos relevantes para la empresa y que me gustaría destacar son, en primer lugar, desarrollo de equipos y maquinas más innovadoras en el mercado, que mejoran los estándares de calidad de las intervenciones y minimizan riesgos. Sin olvidar que es indispensable la especialización de los factores productivos: mano de obra especialmente cualificada y entrenada en su manejo son cada vez más importantes.

En segundo lugar la tecnología de la información, mediante la cual la empresa desarrolla la actividad de comunicar a la sociedad su oferta. Los avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones y los nuevos sistemas de información y comunicación, más eficaces y eficientes permiten la obtención de una información más elaborada, abarcando personas, máquinas o equipos y/o métodos organizados, tanto de forma interna como externas. Las redes informáticas, como Internet, suponen una potente herramienta de carácter universal, de bajo

coste, operativo, interactivo, de rápida respuesta y medible. Ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada. Elimina las barreras geográficas y posibilita llegar a clientes en mercados y países que hasta hace unos años estaban fuera del alcance de las pymes españolas.

En definitiva, el uso de la tecnología a día de hoy deja de ser una ventaja competitiva y pasa a ser una herramienta indispensable para la supervivencia de la mayoría de organizaciones.

3.1.5. Factores Ambientales

No existen factores ambientales relevantes para la actividad de Sculture e influyentes de forma directa ya que no realiza una actividad regulada por pautas medioambientales que acarree restricciones mediomambientales o productivas. Los factores medioambientales suelen estar más presentes en organizaciones productivas.

La finalidad de la regulación de factores medioambientales es preservar el medioambiente y que no se vea afectado por la actividad empresarial lucrativa.

3.1.6. Factores Legales

Los legisladores intentan mediante diferentes leyes ordenar y establecer principios que sirvan como puntos de referencia en los diferentes sectores.

Por un lado, como miembros de la Comunidad Europea, se aplica la Legislación Comunitaria regulatoria, que comprende los siguientes tratados:

También y respetando el marco legal comunitario, obviamente cada país miembro puede elaborar su normativa propia. La normativa comunitaria suele exponer principios muy generales que todos los países tienen que asumir y legislar mediante una normativa específica y apropiada. En España contamos con dos niveles normativos: el estatal y el de las comunidades autónomas. Éstas últimas pueden elaborar su propia legislación aplicable al territorio sobre el que ejercen su jurisdicción, siempre respetando la legislación comunitaria y nacional. La Legislación Nacional se concreta en la siguiente reglamentación, en materia de legislación y normativas aplicadas a la actividad de Sculture encontramos las siguientes para un "CENTRO SANITARIO POLIVALENTE DE CARÁCTER PRIVADO" (Referencia a la normativa de ámbito estatal)

En cuanto a Normativa de Autorización de centros sanitarios (Carácter Administrativo):

- **Real Decreto 1277/2003, de 10 de octubre, por el que se establecen las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios.**
- **Ley 16/2003, de 28 de mayo, de cohesión y calidad del Sistema Nacional de Salud.**
- **Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad.**
- **Ley 33/2011, de 4 de octubre, General de Salud Pública.** (Deroga algunos artículos de la anterior ley y los modifica).
- **Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.**

En cuanto a normativa relativa a Pacientes y Prestación de Servicios:

- **Ley 41/2002, de 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica.**
- **Ley de Defensa de Consumidores y Usuarios. Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.**
- **Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.**
- **Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal.**

En cuanto a procedimientos judiciales:

- **Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil.**
- **Real Decreto de 14 de septiembre de 1882, aprobatorio de la Ley de Enjuiciamiento Criminal.**
- **Código Civil.**
- **Código Penal.**
- **Código de Derecho Administrativo.**
- **Estatuto de los Trabajadores.**
- **Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria.**

En conclusión, la normativa es específica para cada procedimiento y es imprescindible el conocimiento y especialización en estas diferentes áreas, así como que el departamento legal tenga formación y conocimiento en todo momento de los cambios que pueda haber para esta normativa.

3.1.7. Cuadro resumen PESTEL

Político	Económico
Estabilidad Política Políticas económicas alineadas con políticas europeas	Crisis económica española, europea y mundial que presenta posible inicio de recuperación en España Consumo privado estancado por desempleo elevado
Social	Tecnológico
Población española disminuye por segundo año consecutivo A largo plazo se prevé envejecimiento de la población Sociedad cada vez más informada y con más oferta	Mejora constante e innovación en los equipos Menores riesgos en las intervenciones Evolución y avances de las tecnologías de información
Ambiental	Legal
No afecta directamente la normativa ambiental	Reglamento europeo y español

Tabla 7. Análisis PESTEL principales características. Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. PORTER

El microentorno está compuesto por los factores que influyen a la empresa más específicamente y ante los cuales la empresa tiene capacidad de decisión. Estos factores afectan a la vez a las empresas de un mismo sector. Para el análisis del microentorno se realiza el modelo de las cinco fuerzas de PORTER. Está basado en el análisis de cinco elementos distintos del entorno: la amenaza de entrada de competidores potenciales, la amenaza de entrada de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores actuales. La combinación de estas cinco fuerzas determinará las posibilidades que tiene la empresa de obtener altos rendimientos.

Figura 2: El modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. "Fundamentos de estrategia", 2010.

Ilustración 22. El modelo de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.2.1. Amenaza de entrada

Las amenazas de entrada son las posibilidades de otras empresas de competir en el mismo mercado y depende en gran medida de las barreras de entrada. Estas barreras pueden tener mayor grado de dificultad o menor, a menor grado de dificultad de entrada más posibles amenazas. A mayor dificultad, mayor protección de competidores.

Las barreras de entrada en el sector de la cirugía y obesidad médica son parecidas, y van ligadas a la dificultad y riesgos de esta actividad y los requisitos de ejecución. Para realizar una intervención de cirugía es necesario poseer de la carrera de medicina especializada en cirugía y tener experiencia en la cirugía plástica. Para las intervenciones de obesidad médica es necesario contar con profesionales endoscopistas, bariátricos y cirujanos. Y en ambos casos es necesario contar con anestesistas. Para la creación de empresas de esta actividad es necesario contar con estos profesionales y avalar su profesionalidad, cosa que conlleva una dificultad. Por otra parte la medicina estética es necesario contar con médico estéticos que sepan inyectar los productos como toxina botulínica y ácido hialurónico. Por lo tanto la principal barrera es la preparación académica requerida que conlleva una dificultad considerable.

Otra barrera de entrada destacable es la inversión necesaria. Este tipo de actividad conlleva un volumen de inversión elevado ya que se debe acondicionar la clínica con aparatología costosa, con requisitos médicos y maquinaria específica con la cual llegar a la amortización es más a largo plazo. Por lo tanto la proliferación de clínica de cirugía y obesidad médica no es tanta como en la línea de medicina estética en la cual sí que existe un gran número de competidores, centros estéticos que no requieren más que la sala acondicionada y la mano de obra profesional. Es lógico ya que cuanto más inversión requiere el negocio más riesgo de perder capital, por lo tanto es coherente que la mayor competencia se dé en negocios de menor inversión.

En cuanto a profesionales que ejercen por cuenta propia, tienen menor riesgo y menor coste asociado, pero también asumen este riesgo individualmente.

En materia de legislación y normativas aplicadas a la actividad de Sculture encontramos las mencionadas anteriormente en el marco legal, y que observamos que son normativas las cuales es necesario su conocimiento a fondo para ejercer la actividad, con lo cual pueden suponer una barrera de entrada.

Por lo tanto, las amenazas de entrada a destacar vienen condicionadas por la elevada necesidad de capital en la inversión y por los requerimientos profesionales y competencias para ejercer la actividad, así como la normativa minuciosa legal que es necesario conocer a fondo para la actividad. De este modo decimos que la amenaza de entrada será media-baja.

3.2.1. Amenaza de sustitutivos

Los sustitutivos son productos o servicios que ofrecen un valor final similar al de los servicios del sector de la cirugía/obesidad/medicina estética, para el cliente, y que pueden reducir la demanda de dicho producto en la medida que la elección del cliente se dirija hacia otros servicios/productos.

Empezando por la línea de cirugía encontramos diferentes casos. En primer lugar hay intervenciones de las cuales sí que encontramos sustitutivos. Por poner un ejemplo, como sustitutivo a un lifting, cirugía facial tensora, encontramos el tratamiento de ácido hialurónico para rellenar arrugas y la toxina botulínica para inmovilizar los surcos faciales del tren superior. Además de sustitutivo, es menos invasivo, produce menor temor ante la intervención, y de menor coste. Otro ejemplo es el aumento de pechos, una de las cirugías más demandadas, podría verse sustituida por la aplicación de ácido hialurónico. Pero en ambos casos los resultados no son tan efectivos como en la cirugía, ni permanentes, ya que la medicina estética es un tratamiento con efectos temporales. Por lo tanto tenemos que con la línea de la medicina estética dentro de la propia organización de Sculture tenemos cubierta la parte de algunos productos/servicios sustitutivos de la cirugía. Por otra parte, tenemos productos de la línea de cirugía que no tienen sustitutivos, como puede ser una rinoplastia, otoplastia etc. Ya que la única forma de corregir estas facciones es mediante cirugía. Por último tenemos las liposucciones, que como sustitutivo podría ser una dieta de pérdida de peso/dietista o una intervención de obesidad médica para bajar de peso sin necesidad de intervenir para la extracción de esa grasa. En definitiva, de los productos sustitutivos de la línea de cirugía, la propia empresa ofrece estos sustitutos en sus otras líneas comerciales.

En la línea de obesidad médica, los sustitutivos son las dietas de pérdida de peso y nutricionistas. También, dentro de las intervenciones de obesidad médica que se ofrecen, algunas de ellas comparten rangos de IMC. Por ejemplo, con un cierto IMC, una persona es candidata a aplicarse el Balón intragástrico o realizarse el método POSE, bajo el punto de vista médico. Por lo tanto ya depende de las preferencias del cliente o de la capacidad económica. En conclusión, los sustitutivos de las intervenciones de obesidad médica se ofrecen también por la propia empresa, así como seguimiento de médico nutricionistas, aunque esta no sea la actividad principal.

Por último, en la línea de medicina estética es la línea con más proliferación de competencia, y con menores barreras de entrada. La toxina botulínica no tiene un producto sustitutivo en el mercado y es un producto relativamente nuevo del cual se están encontrando usos cada vez más extendidos. El ácido hialurónico como relleno tampoco tiene actualmente ningún sustituto ya que es el producto con mayor calidad como relleno en el mercado y su uso está muy aceptado y estudiado. Para la aparatología sí encontramos sustitutos, pero dependiendo de qué tratamiento de cabina. Por ejemplo los masajes reafirmantes, silhouette, termosudaciones etc. todos tienen por finalidad tonificar la piel. Pero una vez más, estos sustitutos los ofrece la propia empresa también.

Por lo tanto, de los productos que tienen sustitutos, la propia empresa absorbe esta fuerza que podría influir negativamente en la actividad. Con lo cual consideramos que la amenaza de sustitución tiene un nivel bajo.

3.2.3. El poder de los compradores

Los clientes son uno de los actores principales en la relación de intercambio de las empresas con la sociedad. El poder de negociación de éstos puede ser mayor o menor en función del tipo de empresa o actividad, y generalmente a mayor poder del comprador, menores beneficios para la empresa que abastece del producto/servicio.

En el caso de Sculture, la empresa es una intermediaria entre el cliente y el servicio/producto de la intervención o tratamiento deseado. Con lo cual Sculture tiene como comprador al cliente final, ante los cuales tiene unos precios fijados. En algunos casos, la metodología es disminuir ligeramente el precio ante personas que han acudido al centro a informarse y tras un mes no han contratado el tratamiento. A estos, se les denomina “missed” y existen campañas a misseds en las cuales se baja el precio inicialmente dado para ofrecer de nuevo el tratamiento y si el cliente no se ha intervenido en algún otro centro y estaba dudoso por precio a veces es determinante.

Definitivamente, el poder de los compradores es bajo, ya que los compradores son los clientes finales y por política de empresa y proceder en la actividad, los precios son fijos y no tienen variabilidad, para así mantener cierta seriedad en el servicio y el control.

3.2.4. El poder de los proveedores

Los proveedores son aquellos que suministran a la organización de los recursos necesarios para la actividad, es decir producir el bien o servicio e incluyen trabajo y fuentes de financiación.

Distinguimos diferentes tipos de proveedores en la organización de Sculture. En primer lugar están los proveedores de material de intervenciones o inyectables. Debido a que existen muchas marcas en el mercado de toxina, ácido y de prótesis, el poder que tienen estos proveedores es bajo ya que les interesa mantener la actividad con la empresa que les demanda una cantidad considerable de producto al año. Además estos proveedores realizan ofertas, rappels etc para mantener la actividad, e incluso luchan por la exclusividad como suministradoras de todo tipo de productos. Por ejemplo, encontramos las empresas Allergan y Galderma, que ambas venden

a nivel internacional toxina botulínica, ácido hialurónico y prótesis mamarias. La empresa trabaja con ambas a la vez. Pidiendo las prótesis de Allergan por su calidad y los inyectables faciales de Galderma por menor coste, pero también recibe inyectables de Allergan. Entre estas dos empresas proveedoras, ellas mismas alegan que si un cliente se ha inyectado un producto de una de ellas, es incompatible que se vuelva a inyectar el producto de su competidor para el siguiente tratamiento facial, consiguiendo así mantener así una relación duradera de suministro.

Otro tipo de proveedores son los recursos humanos profesionales utilizados en los productos y servicios ofrecidos por Sculture. Es decir, los profesionales de cirugía, bariátrica, endoscopia, anestesiastas, psicólogos, nutricionistas y médicos estéticos. Todos ellos son contratados o subcontratados por la empresa, dependiendo de la tipología del tratamiento. En este caso, estos proveedores tienen un alto poder de influencia. Es un tema muy delicado este, ya que un buen profesional espera unos buenos honorarios y si no los tiene cabe la posibilidad de que no trabaje para la empresa o cree el negocio por su cuenta. Pero a su vez, la empresa Sculture busca en su plantilla profesionales con buenos resultados ya que la empresa es la que jurídicamente responde ante las posibles incidencias del profesional. En definitiva, este tipo de proveedores tienen un alto nivel de decisión y se busca llegar a acuerdos con los que ambas partes estén satisfechas. Por parte de la empresa, uno honorario no excesivo a cambio de un buen profesional. Los honorarios pagados a éstos varía también en función de la Comunidad Autónoma en la que nos encontramos.

La financiación de la empresa Sculture proviene del presidente y socio mayoritario, por lo tanto éste es el mayor referente en la toma de decisiones, y el principal interesado en que la empresa y su actividad sigan adelante.

En resumen, dentro de los diferentes tipos de proveedores, tenemos proveedores de material que tiene un bajo nivel de negociación y los proveedores de los servicios que tienen un alto nivel de negociación.

3.2.5. La rivalidad competitiva

Las cuatro fuerzas descritas anteriormente afectan a la relación competitiva entre la empresa y sus rivales directos. Podríamos decir que dichas fuerzas competitivas presentan una intensidad baja: amenaza de entrada media-baja, amenaza de sustitutivos baja, poder de compradores baja y poder de proveedores de materiales baja y proveedores de trabajo humano alta.

Además de la influencia de las cuatro fuerzas anteriores, existe una serie de factores adicionales que afectan directamente al grado de rivalidad competitiva en el sector. Si los competidores tienen un tamaño similar, existe el peligro de competencia intensa, en la medida en que un competidor trata de conseguir el dominio sobre los demás. Por el contrario, las industrias con una menor rivalidad tienden a tener pocas organizaciones dominantes, con los actores más pequeños reacios a desafiar a los grandes directamente. En el caso de Sculture, existen solo dos centros médicos del mismo tamaño que la empresa, siendo éstos Clínicas Dorsia y Clínica Londres. El resto de competidores son de pequeño tamaño o a nivel individual. También depende si lo miramos concretamente por línea de negocio. Pero a nivel general, estas dos clínicas tienen centros en toda España, y realizan intervenciones tanto de cirugía como de

medicina estética. En la línea de obesidad disponen únicamente del Balon intragástrico, teniendo Sculture una ventaja competitiva en cuanto a la obesidad médica.

Por último, indicar que la diferenciación de Sculture respecto a sus principales competidores en cuanto a lo que se ofrece es de nivel bajo, ya que los resultados de los productos/tratamientos son generalmente igual de satisfactorios que en la competencia. Y estos competidores tienen una actitud muy agresiva en cuanto a precios, difícil de seguir.

En síntesis, decimos que la rivalidad competitiva en el sector presenta una mayor intensidad competitiva si hablamos de baja diferenciación y competencia en precios. Pero su intensidad disminuye si hablamos de las barreras de entrada en el mercado, del poder de negociación de clientes y proveedores. La intensidad será menor aún si la empresa tiene como base de su estrategia competitiva la diferenciación.

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA

La competencia directa se trata de organizaciones que prestan una actividad similar en el mismo sector y con características similares en tamaño de la empresa y/o estructura. Se han analizado anteriormente los niveles de rivalidad, pero ahora necesitamos identificar cuáles son las empresas con las que compite Sculture, y conocer lo máximo posible de las mismas para tenerlas en cuenta en la toma de decisiones. La competencia directa es uno de los factores con mayor influencia en la estrategia de la empresa, tanto a nivel precios, productos, procesos de venta y actividad promocional. Todo esto engloba el marketing mix de la empresa que se verá en el siguiente capítulo, y está muy ligado a la competencia

3.3.1 Análisis de competidores

Las empresas competidoras directamente con Sculture son Clínica Londres y Dorsia.



Ilustración 23. Logo Empresa clínica Londres principal competidor. Fuente: Clínica Londres, 2014.

Clínica Londres es una clínica que ofrece cirugía estética, medicina estética y tratamientos para la obesidad, con 15 años de actividad y 75 médicos especialistas. Viene a ser algo así como una agrupación de médicos de las distintas especialidades que ejercen en conjunto. Además, Sanitas, grupo de asistencia sanitaria y seguros médicos, compró hace pocos meses Clínicas Londres. En cuanto a la imagen que proyecta es similar a la de Sculture, ya que muestra seriedad, como una clínica médico estética y cuenta con 14 clínicas en el territorio nacional. El proceso de venta es el mismo y se trata de ofrecer una consulta gratuita con la consultora y el médico correspondiente al tratamiento que interesa al cliente, e informar adaptándose a cada personal. En el marketing mix profundizaremos más acerca de los precios que oferta etc.



Ilustración 24. Logo Empresa clínica dorsia empresa competidora. Fuente: Dorsia, 2014.

Clínicas Dorsia es la otra empresa competencia directa de Sculture. Su oferta, al igual que clínicas Londres y Sculture es de intervenciones de cirugía estética, medicina estética y algún tratamiento para la unidad de obesidad. La imagen que proyecta no es tan seria, no se muestra como clínica médica, sino que utiliza mucho marketing y en vez de dar imagen de centro médico su forma de promoción es mediante chicas muy atractivas. Además, se caracteriza por ser muy agresiva en precios y contra ofertar un precio menor al de cualquier otra clínica. Cuenta con 25 clínicas en el territorio nacional y el proceso de venta es el mismo al de Londres y Sculture, mediante consulta gratuita para informar a los usuarios.

Estas dos empresas son las únicas dos empresas que están al nivel de Sculture con las mismas características, pero existen muchas pequeñas organizaciones, empresas o centros que también forman competencia. En este nivel debemos diferenciar las distintas líneas de actividad.

Para la cirugía estética existen empresas de menor tamaño que suelen tener aprox. 2 o 3 centros concentrados cerca geográficamente, como por ejemplo clínicas Menorca en Madrid o Rinos en Tarragona y Barcelona.

La línea de obesidad médica es la que tiene más diferencias ya que los competidores directos solo disponen del Balón Intragástrico. Pero hospitales como Quirón por ejemplo ofrecen intervenciones de reducción de estómago con precios muy competitivos y la ventaja de usar el nombre de un hospital que siempre da confianza. También hay doctores que realizan intervenciones a nivel individual alquilando el hospital como es el caso del doctor Merello y su clínica con el Método POSE, el cual solo lo realizan este doctor, Sculture y pocos sitios más.

Por último, la línea de medicina estética es la que más competidores tiene ya que hoy en día existen centros estéticos en casi cada calle y todos ellos con la capacidad de ofrecer toxina, ácido hialurónico y tratamientos laser o de cabina. Es más, si un centro estético no tiene esto en su cartera de productos es muy difícil que sobreviva. Esta línea está ofertada por la competencia directa, pero también existen empresas que cuentan con más de 30 centros a nivel nacional y de tamaño similar a Sculture por la dimensión como es Hedonai, centros medico estéticos que ofrecen medicina estética y Depilación Laser. Otro ejemplo sería centro único, especializado en laser y medicina estética también, con más de 50 establecimientos en España. A continuación se muestra la matriz de posicionamiento que recoge las dos grandes empresas competidoras de Sculture y que estarían al mismo nivel, y el resto de competidores minoritarios como grupos de clínicas menores o consultas privadas de cada tratamiento. En síntesis, dorsia se posiciona como clínica en precio, clínica Londres y Sculture tienen un precio mayor pero más experiencia por que llevan más años ejerciendo y presentan una imagen más seria y médica. Las clínicas menores estarían al mismo nivel en precio pero con algo menor de experiencia y las consultas privadas se sitúan en Experiencia, ya que están más especializadas, pero a la vez se corresponde con un mayor precio y menor abanico de tratamientos.



Ilustración 25. Matriz visual competencia. Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.4. EPÍLOGO

Del estudio del macroentorno a través del modelo PESTEL se han identificado las influencias para la empresa a gran escala. De éstas podemos destacar los aspectos positivos de la estabilidad política y económica y los avances tecnológicos que ayudan a la competitividad de la actividad. De lo contrario, en el ámbito social, la previsión de que la población va a envejecer considerablemente se debería tomar como un aspecto negativo tanto para el consumo como para la economía y el sistema. Lo indispensable es conocer este marco que evoluciona poco a poco y tener la capacidad de adaptarse a los cambios o anticiparse a ellos.

En segundo lugar, y a través de las fuerzas de Porter, se ha determinado que las fuerzas de negociación por parte de proveedores y clientes son de nivel bajo en general y que existen barreras de entrada y bajo nivel de sustitución. El punto débil del microentorno es la diferenciación y negociación con los recursos profesionales.

Del estudio de la competencia directa hemos analizado los aspectos básicos sin entrar en detalle, ni diferenciar las diferentes líneas, que se detallará en el capítulo de marketing. Pero la idea general que cabe destacar es, que las líneas que requieren mayor inversión y dificultad, tienen mayores barreras de entrada y menor competencia. Pero si se trata de las dos empresas que forman la competencia directa, éstas tienen el mismo tipo de actividad y proceder con lo cual se confirma que la diferenciación es de nivel bajo.

El siguiente paso consiste en definir una estrategia para diferenciarnos de la competencia y a su vez adaptadas a un segmento específico.



Cuarto Capítulo

ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS

- 4.1 Localización y distribución en planta
- 4.2 Operaciones y Procesos
- 4.3 Epílogo



4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS

En este capítulo se recogen los diferentes procesos y operaciones que ocurren en la metodología de la empresa y su actividad, con el fin de conocerlos y llegar al planteamiento de si es necesaria una mejora en los mismos.

4.1 LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Debido a que no es una empresa de producción de productos, la localización y distribución en planta no es un factor determinante en la optimización de los procesos. El proceso de venta se desarrolla en el próximo apartado, pero va ligado a la localización y distribución en planta de las consultas de los médicos y las consultoras. En cuanto a la localización, la empresa Sculture dispone de más de 50 clínicas en el territorio Español, como se muestra a continuación.



Ilustración 26. Reparto clínicas territorio Nacional y Portugal. Fuente: Sculture, 2014.

La localización de cada clínica suele ser un bajo cercano a las calles principales de la ciudad en la que se encuentra, ya que la empresa, cuando decidió expandirse, buscó notoriedad y fácil acceso, consiguiendo esto mediante su localización accesible desde las calles más comerciales de las ciudades. Cada una de ellas tiene una estructura y una distribución diferente. Pero los siguientes elementos son comunes a todas las clínicas:

Recepción: Se encuentra siempre próximo a la entrada, cuenta con sistemas de agendar, impresoras, teléfono y utensilios para archivar. Es el puesto de trabajo de la recepcionista.

Salas de espera: Lugar donde esperan los clientes, tanto si es para la ejecución de algún tratamiento como si es para una cita o revisión.

Despachos: Cada clínica cuenta con varios despachos, y como mínimo debe haber un despacho de consultora, despacho de cirujano plástico, despacho de médico estético, despacho de médico destinado a obesidad médica, despacho de psicólogo y despacho de coordinadora.

Salas cabina: Las salas que se utilizan para la ejecución de tratamientos, siempre cuentan con camilla y algunas de ellas disponen de algún tipo de maquinaria que interviene en la ejecución como por ejemplo máquina soprano, laser de diodo que sirve para la depilación láser. Estas principalmente pertenecen a la línea de medicina estética, ya que la intervenciones de cirugía y obesidad médica son en hospitales.

Aseos

Y además en servicios centrales, que se encuentra en la clínica de Valencia, la clínica consta de 5 plantas, la planta baja cuenta con todo lo descrito anteriormente para sus funciones de clínica, la primera planta cuenta con despachos para el personal encargado de recursos humanos, la segunda planta para el personal de operaciones y procesos, la tercera planta para el personal encargado de marketing, la cuarta planta para el personal de financiero y la quinta cuenta con los despachos del Director, Presidente y Sala de Juntas.

Por lo tanto, la combinación de la distribución de los diferentes elementos por clínica varía en función de las capacidades de cada una de ellas, pero lo imprescindible es que cada clínica disponga de estos elementos para la ejecución de su actividad.

4.2 OPERACIONES Y PROCESOS

En este apartado se distinguen dos tipos de operaciones y procesos; los destinados al proceso de venta y a la actividad (ejecución del tratamiento) directamente y los destinados a la organización de la actividad desde servicios centrales.

Procesos y operaciones en el proceso de venta

En Sculture está establecido el proceso para las primeras citas, que son las citas de un cliente que viene por primera vez a informarse del tratamiento del cual está interesado. Estas citas, llamadas Primera cita son agendadas desde el call center que registra para qué tratamiento está interesado, y según el tratamiento que sea ocupa recursos de tiempo consultora más tiempo médico especializado correspondiente. Todas ellas pasan por la recepcionista que indica que espere en la sala de espera (donde hay folletos de información de todos los tratamientos), la recepcionista informa a la consultora quien recibe al cliente, y lo lleva a su despacho, entonces le explica la información básica de lo que está interesado el cliente e indaga en las capacidades del mismo. A continuación pasan con el médico especializado correspondiente al tratamiento, quien explica la información médica necesaria. Por último, vuelve a tener feedback con la consultora de las inquietudes o dudas y en ese punto empieza la decisión de compra del cliente, una vez ha recibido la información.

Proceso venta PrimeraCita

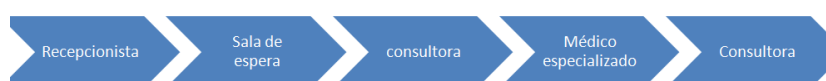


Ilustración 27. Proceso venta en citas comerciales. Fuente: Elaboración propia, 2014.

Por otra parte, el proceso de ejecución de tratamientos, cuando el cliente ya ha decidido realizar la compra es el siguiente; El cliente acude a clínica y tiene la cita agendada con el recurso correspondiente. La recepcionista indica al cliente que espere en la sala de espera y avisa al recurso (por ejemplo médico estético), quien acude para indicarle la sala en la que va a proceder a la ejecución del tratamiento. Una vez finalizado, el cliente acude a la recepción en caso de que deba agendar una nueva sesión.

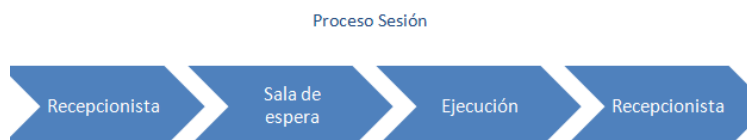


Ilustración 28. Proceso venta en citas de sesión. Fuente: Elaboración propia, 2014.

Es decir, que los clientes de Sculture se transportan en función del tratamiento o servicio que van a recibir, como por ejemplo en peluquerías o lugares de comida tipo buffete. Se trata de una producción de “cliente como producto” de sistemas productivos en las empresas prestadoras de servicios.

Dentro del departamento de operaciones se encuentran diferentes áreas y cada una de ellas se encarga de una actividad diferente, pero deben estar coordinadas entre ellas, así como con los demás departamentos, para seguir todos los mismos procesos. Las diferentes operaciones realizadas desde este departamento son:

-Negociación con la empresa financiera. Sculture cuenta con una empresa que financia los tratamientos de aquellos clientes que lo deseen y sin intereses, únicamente con una comisión por apertura del crédito. La empresa es FINDIRECT, y la metodología es la siguiente; Sculture ofrece siempre la opción a sus clientes de financiar la cuantía, en caso de que un cliente decide financiar el tratamiento, el cliente abre un crédito con la financiera, y la financiera paga a Sculture la cuantía del tratamiento. El cliente debe a la financiera la cuantía del tratamiento más las comisiones que haya aceptado. Este producto tiene las condiciones que FINDIRECT especifica. Actualmente es el siguiente.

Financie su tratamiento en 10 meses sin intereses.*Financiación sujeta a la aceptación de la Entidad Financiera. TIN: 0% TAE 6,9%: gastos de apertura 3% incluidos en la cuota (con un mínimo de 30€).Ej: para un tratamiento de 1.000€ los gastos de apertura son de 30€ y la cuota de 103€ / mes.

Es decir, se trata de un crédito in intereses, únicamente con gastos de apertura. Por otra parte, la financiera, para aceptar el crédito, solicita información del cliente y debe estudiar caso por caso antes de la aceptación.

-Compras. Negociación con hospitales y médicos especializados. En el área de compras se negocia con proveedores y con hospitales. La negociación con proveedores es para conseguir rappels, ofertas, descuentos si se llega a cierto volumen de pedido etc. Los proveedores en la actividad general son Allergan y Galderma, ambos proveen a Sculture de productos inyectables

para la línea de medicina estética, y además Allergan es el proveedor de las prótesis en cirugía plástica. Por otra parte, cada clínica tiene negociadas las tarifas de cada intervención con uno o más hospitales de la ciudad en la que se encuentra, todo gestionado desde servicios centrales. A continuación se muestran las tarifas de uno de los hospitales a modo ejemplo. Estas tarifas son principalmente para la línea de obesidad médica y cirugía de la empresa.

INTERVENCION	ESTANCIA	TIEMPO QUIR. MAXIMO	IMPORTE
Liposucción	Ambulante	3 horas	620,00 €
Liposucción	Box	4 horas	620,00 €
Liposucción	Hab.sin pernoceta	5 horas	620,00 €
Liposucción	Habitación	5 horas	1.050,00 €
Prótesis mamaria	Habitación	5 horas	720,00 €
Reducción mamas	Habitación	5 horas	976,00 €
Pexia mamaria	Habitación	5 horas	780,00 €
Pexia mama + prótesis mamaria	Habitación	5 horas	976,00 €
Lifin frente,cara y cuello	Habitación	5 horas	1.300,00 €
Lifin cara y cuello	Habitación	5 horas	1.150,00 €
Lifin cara	Habitación	5 horas	942,00 €
Lifin + blefaroplastia	Habitación	5 horas	1.375,00 €
Blefaroplastia	Ambulante	3 horas	393,00 €
Abdominoplastia	Habitación	5 horas	920,00 €
Dermolipectomia	Habitación	5 horas	1.150,00 €
Otoplastia	Ambulante	3 horas	393,00 €
Rinoplastia	Habitación	3 horas	720,00 €
Rinoseptoplastia	Habitación	3 horas	900,00 €
Mentoplastia	Ambulante	3 horas	427,00 €
Gastroplastia	Habitación (5días+1UVI)	5 horas	3.500,00 €
Gastroplastia con By pass	Habitación (5 días+1UVI)	5 horas	4.000,00 €
Gastroscofia con Sedación	Ambulante	1 horas	260,00 €
Extracción Bolas Bichat	Ambulante	3 horas	427,00 €
Pose	1 Habitación	3 horas	900,00 €
Poner Balon	Box	1 hora	250,00 €
Quitar Balon	Box	1 hora	450,00 €

Ilustración 29. Costes negociados con hospitales. Fuente: Sculture, 2013.

TARIFAS CIRUGIA PLASTICA PRECIO ABIERTO AÑO 2.013

INTERVENCION	ESTANCIA	TIEMPO - QUIR.	IMPORTE
Habitación	Habitación		196,00 €
Habitación sin pernoceta	Habitación		139,00 €
Unidad de Cuidados Intensivos	UVI		594,00 €
Unidad de Día	Box		92,00 €
URPA	URPA		66,00 €
Quirófano Ambulante 15 Minutos	Quirófano	15 Minutos	85,00 €
Quirófano tipo 0	Quirófano	15-30 Minutos	182,00 €
Quirófano tipo 1	Quirófano	30-60 Minutos	229,00 €
Quirófano tipo 2	Quirófano	60-90 Minutos	267,00 €
Quirófano tipo 3	Quirófano	90-120 Minutos	331,00 €
Quirófano tipo 4	Quirófano	120-150 Minutos	439,00 €
Quirófano tipo 5	Quirófano	150-180 Minutos	529,00 €
Quirófano tipo 6	Quirófano	180-220 Minutos	620,00 €
Quirófano tipo 7	Quirófano	220-260 Minutos	705,00 €
Quirófano tipo 8	Quirófano	260-300 Minutos	790,00 €
Fracción media hora	Quirófano	30 Minutos	81,00 €
Ultiva ambulante	Quirófano		0,00 €
Ultiva ingresado	Quirófano		0,00 €
Manta térmica	Quirófano		30,00 €
Modulo de urgencias	Urgencias		118,00 €
Electrocardiograma			92,00 €
Preoperatorio básico			80,00 €

Ilustración 30. Costes negociados con hospitales II. Fuente: Sculture, 2013.

Los hospitales cobran a Sculture por hacer uso de sus quirófanos y a veces por tiempo, a veces con fees de todo incluido etc. A parte, están los cirujanos que también cobran un fee por trabajar para Sculture y por intervención realizada, este fee depende del cirujano y de la provincia. Sculture actúa como intermediario y organiza las intervenciones con el hospital y el médico correspondiente.

-Sistemas. Sistemas es el área encargado del funcionamiento de los sistemas, programas informáticos etc. tanto en clínica como en servicios centrales. En clínica se encarga de dar servicio y mantener el correcto funcionamiento de los programas y sistemas utilizados desde cada una de ellas. Para servicios centrales, da servicio a peticiones, entrega de información, licencias etc. La metodología utilizada es mediante mail con ticket a OTRSistemas donde se recoge de manera centralizada todas las peticiones de la compañía y se ordena por prioridad, y se van atendiendo los diferentes tickets.

-Legal. Departamento que coordina la actividad dentro de la normativa ya especificada en el análisis del entorno y los procedimientos jurídicos en los que incurre la empresa, que por el tipo de actividad suelen ser complicados, ya que se trata de temas físicos y en las intervenciones quirúrgicas se pone en riesgo la salud.

-Autorizaciones sanitarias. En esta área se controla que en todo momento se dispone de las Licencias y autorizaciones necesarias para ejercer la actividad, de cada una de las clínicas. Por lo tanto hay que seguir los plazos, solicitar las renovaciones etc. En la siguiente ilustración se muestra un ejemplo del control de esta actividad.

Licencias - Autorizaciones Centros CD			SOL Solicitado	ET - En trámite	C- Cedido	Unidades Asistenciales																		
Centro	Autorización hasta:	DM	CPER	ME	AD	PS	CGD	MG	AGCV	AYR	MI	CMA	CMenA	CRef	CM	OD-EST	OE	EN	CMed	BOT	RAD	MUE	OU	
A Coruña	feb-16	DM junto la R 01/02/2016	OK	OK		OK	OK									OK		OK						
Albacete	jun-14	DM junto la R jun-14	OK	OK	OK	OK	OK									OK								
Alcala de Henares	SOL 10/07/13	Renovar DM jun-14	OK	OK		OK	OK									OK								
Alcorcon	ago-15	Renovar DM feb-16	OK	OK		OK	OK		OK						OK	OK								
Algeciras	oct-16	DM junto la R oct- 2016	OK	OK	OK	OK	OK									OK								
Alicante	sep-14	DM junto la Rhoja sept- 2014	OK			OK	OK	OK	OK			OK		OK		OK	OK							
Almería	oct-18	Solicitado 10-12-13	OK	OK	OK	OK	OK									OK			OK					
Badajoz (Nueva)	jul-17	No es necesario renovar, sol	OK	OK	OK	OK	OK		OK						OK	OK								
Badalona	No es necesario renovar	No es necesario renovar	OK	OK	OK	OK	OK									OK								
Barcelona (Nueva)	No es necesario renovar	No necesario renovar, sol traslado	SOL	SOL	SOL	SOL	SOL	SOL	SOL	SOL	SOL	SOL			SOL	SOL							SOL	
Bilbao	jun-16	Solicitar	OK	OK	OK	OK	OK	OK								OK								
Burgos	01/09/2014 (6m antes)	R EN 9-04-15	OK	OK		OK	OK		OK							OK								
Cadiz	abr-14	R junto la R en abr- 14	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK		OK		OK			OK							OK	OK
Cartagena	feb-16	junto R 01/02/2016	OK	OK	OK	OK	OK									OK								
Ciudad Real	jul-18	junto R 01/07/2018	OK	OK	OK	OK	OK									OK								
Córdoba	jun-16	junto R jun-16	OK	OK	OK	OK	OK	OK							OK	OK								

Ilustración 31. Control Autorizaciones necesarias en clínica. Fuente: Sculture, 2013.

-Servicio de Atención Técnica. Área que se encarga de la reparación y mantenimiento de maquinaria. Muchas máquinas precisan de revisiones cada cierto tiempo, y también se necesita llevar un control de qué máquinas hay en cada clínica. A continuación se muestra un ejemplo de cómo se recopila la información referente a las revisiones y los recuentos.

Cataluña		ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	Acum-13	Total máquinas
36	Centros visitados	5	3	2	2	4	3	2	1	2	3	4	2	33	
37	Máquinas reparadas + revisadas	5	8	4	7	7	7	6	5	17	17	15	8	48	44
38	Reparación	5	7	3	4	6	3	4	3	7	7	5	3	48	44
39	% Máquinas reparadas													0,00	
40	Accent					1								1	1 100%
41	UP Encore - Active X/FX								1	1	1			3	1 300%
42	Clearlight													0	5 0%
43	Derma 20				2			1	1	1	1			6	1 600%
44	Epilight													0	1 0%
45	LPG	1	1	1								1		5	4 125%
46	Plataforma				1	1						1		3	2 150%
47	Proellix													0	5 0%
48	Quantum	2	4	2		2		1			1	2	1	15	10 150%
49	Silklight	2												2	6 33%
50	Soprano		1		1	1	2		1		3	1		10	6 167%
51	Vasculight		1					2						3	2 150%
52	Opus 10												2		
53	Revisión General	5	1	1	3	1	4	2	2	15	10	10	5	57	44 129,55%
54	Accent - (3)													1	1 100%
55	UP Encore - Active X/FX - (4)									1	1			3	1 300%
56	Clearlight - (39)				1			1		1			1	5	5 100%
57	Derma 20 - (22)			1						1	1			3	1 300%
58	Epilight - (5)													0	1 0%
59	LPG - (23)	1				1								6	4 150%
60	Plataforma - (25)							1	1	1	1			4	1 200%
61	Proellix - (49)									1	1	1		5	5 100%
62	Quantum - (78)	2			1			1	4	1	3	1	1	14	10 140%
63	Silklight - (42)				1		1			2		1	1	6	6 100%
64	Soprano - (58)	2	1						1	2	3	2	1	12	6 200%
65	Vasculight - (12)													1	1 100%
66	Opus 10 - (1)													1	1 100%
67	Revisión General	3	11	12	13	12	6	9	1	8	8	10	4	97	97 100%
68	Máquinas reparadas + revisadas	9	59	46	58	67	28	55	1	26	39	44	4	269	269 100%
69	Reparación	4	9	8	9	7	3	5	1	8	4	12	1	71	316 445%
70	% Máquinas reparadas													26	26 100%
71	Accent	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 0%
72	UP Encore - Active X/FX	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	4	3 133%
73	Clearlight	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	34 6%
74	Derma 20	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	21 10%
75	Epilight	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 0%
76	LPG	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	19 5%
77	Plataforma	2	1	1	1	2	0	0	0	1	2	1	0	11	23 48%
78	Proellix	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	44 7%
79	Quantum	2	3	4	3	3	2	1	1	1	0	6	1	27	68 40%
80	Silklight	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	4	36 11%
81	Soprano	0	2	2	2	1	0	2	0	3	1	2	0	15	52 29%
82	Vasculight	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10 10%
83	Opus 10	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1 100%
84	Revisión General	5	50	38	49	60	25	50	0	18	35	32	3	365	316 115,51%
85	Accent - (3)	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	2 100%
86	UP Encore - Active X/FX - (4)	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	3 100%
87	Clearlight - (39)	1	4	5	5	7	4	4	0	3	6	3	1	43	34 126%
88	Derma 20 - (22)	0	4	3	4	3	2	3	0	3	3	4	0	29	21 136%
89	Epilight - (5)	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	4	4 100%
90	LPG - (23)	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	1	0	5	19 26%
91	Plataforma - (25)	1	2	3	4	6	0	3	0	1	2	2	0	24	23 104%
92	Proellix - (49)	1	5	5	11	8	4	6	0	3	6	5	0	54	44 123%
93	Quantum - (78)	0	15	10	10	13	5	15	0	5	6	5	1	85	68 125%
94	Silklight - (42)	1	6	5	5	9	3	4	0	0	6	3	0	42	36 117%
95	Soprano - (58)	1	11	6	9	9	5	8	0	2	5	9	1	66	52 127%
96	Vasculight - (12)	0	1	1	0	3	2	0	0	1	0	0	0	8	10 80%

Ilustración 32. Control Maquinaria. Fuente: Sculture, 2013.

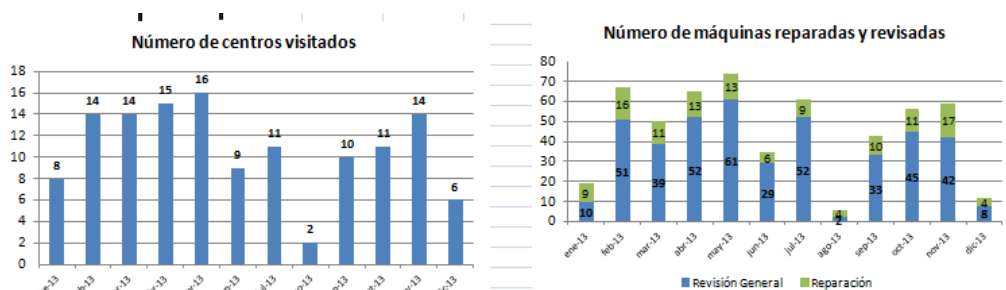


Ilustración 33. Seguimiento Control Maquinaria. Fuente: Sculture, 2013.

-Infraestructuras. Área que se encarga del mantenimiento correctivo de clínicas y oficinas. Es decir, arreglar cualquier cosa que no tenga un correcto funcionamiento.

4.3 EPÍLOGO

Después de conocer los distintos procesos, operaciones y la localización y distribución, es necesario determinar qué modificar en este ámbito para llevar la empresa a una mejora.

En cuanto a la distribución, no contemplamos ningún elemento que pueda motivar una insatisfacción, ya que es el proceder de este tipo de empresas y lo más práctico. En cuanto a la localización, cabría estudiar si todas las clínicas proporcionan rentabilidad a la empresa. Este aspecto se verá más en profundidad en el análisis de marketing mix dentro de distribución.



Análisis y Propuesta de Mejora del Centro Médico Estético Sculture

Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia

Olga Rovira Lopez

Por otra parte las operaciones y los procesos están muy estructurados y mecanizados. Esto es normal por el tipo de empresa que es Sculture. Nos encontramos ante una empresa de grandes magnitudes y es necesario que todos los procesos y operaciones estén sistematizados y se sigan minuciosamente, así como la comunicación entre las áreas de un departamento o comunicación con los demás departamentos requerida, ya que la comunicación a clínicas debe ser lo más uniforme posible y un error desde servicios centrales conllevará un problema por cada clínica. Por ejemplo si la comunicación a clínica del cambio de condiciones financieras no se le comunica al departamento de marketing pero si a la clínicas, el departamento de marketing no cambia en los presupuestos las nuevas condiciones y este error intercede en la actividad de más de 50 clínicas. Por lo tanto, es imprescindible que todo esté revisado y cohesionado, para evitar este tipo de errores.

Por último, en cuanto al proceso de venta y de ejecución, y referente a la metodología de consultora-medico-consultora, de momento consideramos que es la opción más adecuada para este tipo de oferta, ya que el servicio debe estar personalizado a cada cliente y la consultora debe actuar como una comercial, con un trato exquisito.





Quinto Capítulo

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- 5.1 Misión, Visión, Valores y Objetivos
- 5.2 Forma Jurídica y Fiscal de la empresa
- 5.3 Análisis de los puestos de trabajo
- 5.4 Organigrama
- 5.5 Epílogo



5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La empresa, es la unión de recursos que trabajan coordinadamente para la obtención de un mismo fin. Por lo tanto, todos los recursos deben tener presente un mismo objetivo y una misma actitud para su obtención. Esta es la esencia de una buena organización. A continuación se presentan la Misión, Visión, Valores y Objetivos que la empresa Sculture quiere transmitir.

5.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

Misión

La misión de la empresa define su objetivo global en el mercado y a largo plazo que concuerda con los valores y expectativas de los principales de los grupos de interés y establece el alcance y fronteras de una organización. Responde a la aparentemente simple pregunta: "¿Cuál es nuestra razón de ser?"

La misión de Sculture es **"Dar a nuestros pacientes los mejores tratamientos médico-estéticos para satisfacer sus necesidades, buscando siempre los resultados más óptimos"**

La misión la lleva a cabo mediante una cobertura amplia de clínicas en todo el territorio nacional, un trato médico especializado y adaptado a cada cliente y un precio razonable al cambio (teniendo en cuenta que la cirugía y tratamientos de salud o estéticos hasta hace pocos años no estaban al alcance de todo el mundo)

Visión

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?

Ser la *organización líder* en España de medicina y cirugía estética, con la capacidad de dar soluciones a todas aquellas personas que tengan alguna inquietud de tipo estético, utilizando la tecnología más avanzada y el equipo de profesionales más cualificado.

Como se ha comentado con anterioridad, la empresa presenta pérdidas en los últimos. La visión de la empresa actualmente es que en 2015 la compañía alcance el EBITDA "cero". Es decir, que neutralice las pérdidas y sirva como punto de partida. Es una estrategia coherente con la trayectoria y el potencial, pero que requiere trabajo para alcanzarlo, una organización orientada a este posicionamiento, productos, servicios y un modelo comercial que lo haga posible. Este proyecto se ha llamado en la empresa *Sculture experience 15.0*, y se trata de adaptar la empresa en su conjunto a los nuevos objetivos mediante una nueva forma de trabajar y maximizar la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes.

Valores

Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. Los valores de Sculture son los siguientes:

- **NUESTROS PACIENTES NUESTRA RAZON DE SER.**
- **SU BIENESTAR Y SATISFACCIÓN, NUESTRO MOTOR DE CADA DIA.**
- **EL EQUIPO HUMANO NUESTRO BIEN MÁS PRECIADO.**
- **EL TRABAJO EN EQUIPO LA GARANTÍA DEL BIENHACER.**
- **LA HONESTIDAD NUESTRO VALOR MÁS QUERIDO.**
- **LA TRANSPARENCIA Y LA VERDAD EN LA INFORMACIÓN NUESTRA BANDERA.**

Objetivos Estratégicos

Estos objetivos persiguen el cumplimiento de la visión. Los podemos clasificar en objetivos cualitativos y cuantitativos.

Cualitativos



Ilustración 34. Objetivos estratégicos cualitativos. Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cuantitativos

Tras el establecimiento de los objetivos monetarios para 2014 se han calculado los factores necesarios para alcanzar dichos objetivos por familia. El siguiente recuadro sintetiza los más

importantes por cada familia.

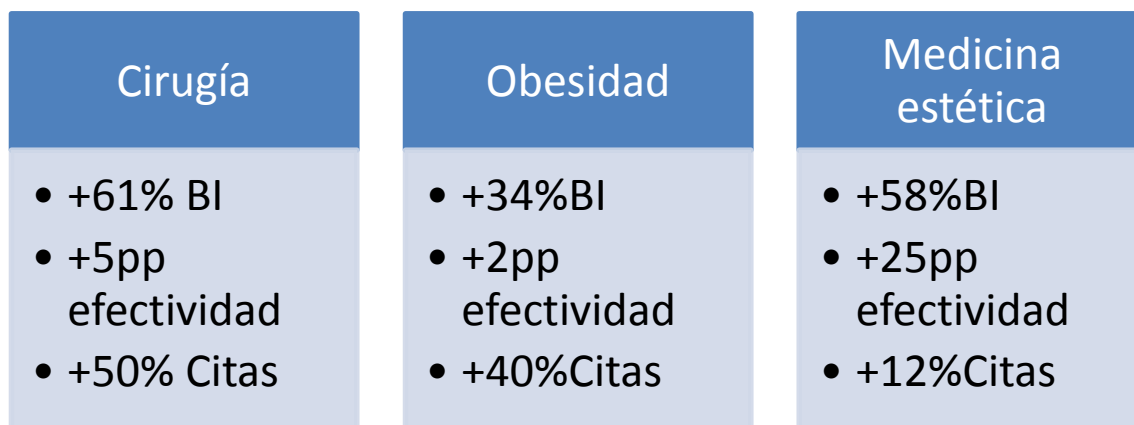


Ilustración 35. Objetivos estratégicos cuantitativos. Fuente: Elaboración propia, 2014.

5.2 FORMA JURÍDICA Y FISCAL DE LA EMPRESA

La empresa Sculture fue constituida como una Sociedad Anónima, cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. A continuación se recoge en síntesis las características principales de esta modalidad.

La sociedad anónima está identificada como un tipo de sociedad que se utiliza para proyectos de gran envergadura, como es el caso de Sculture, empresa de grandes magnitudes (excede las condiciones para denominarse PYME).

Denominación social

El nombre de la sociedad es único y no debe existir ninguna denominación idéntica. Para ello uno de los fundadores ha de solicitar una certificación en el Registro Mercantil Central. El nombre debe ir seguido de las palabras Sociedad Anónima o su abreviatura S.A.

Capital social

El capital social está formado por la suma de las aportaciones de los diferentes socios y se configura en acciones expresando su valor en euros. El capital mínimo de una sociedad anónima

es de 60.101,21 euros. Y como diferencia fundamental con la sociedad limitada, éste ha de estar desembolsado al menos en un 25% y no totalmente como en una S.L. (sociedad limitada). Hemos de tener en cuenta que hay unos supuestos especiales en cuanto a la cuantía del capital social mínimo en función de la actividad (Aseguradoras, bancos, etc. antes comentados). Las aportaciones no dinerarias están sujetas a valoración por parte de un perito independiente nombrado por el Registro Mercantil del domicilio de la sociedad y éste informe deberá acompañarse a la escritura de constitución.

Domicilio social

Es el domicilio donde estará ubicada nuestra actividad o centro administrativo. Este ha de constar en los estatutos sociales. Teniendo la posibilidad de crear cuantas sucursales queramos ya sean dentro del territorio nacional ó fuera de él.

Objeto social

El objeto social es el detalle de la actividad que va a desarrollar nuestra empresa. No ha de ser necesariamente uno sólo sino que podemos identificar varios independientemente de que en un principio no se desarrollen todas las actividades que lo constituyen. De esta manera nos evitaremos en un futuro posibles modificaciones en los estatutos sociales.

Socios

Son los titulares de las acciones de la sociedad y pueden ser personas físicas ó jurídicas. No hay un número mínimo para la constitución, por lo que podemos crear una sociedad anónima con una sola persona. En este caso estamos ante un supuesto de sociedad anónima unipersonal. La transmisión de las acciones es libre y no están sujetas a derecho de adquisición preferente como sucede en la sociedad limitada.

Órgano de Administración

El órgano de administración puede estar configurado de alguna de las siguientes formas:

- Administrador único.
- Administradores mancomunados
- Administradores solidarios
- Consejo de administración

La opción elegida para llevar la gestión de la sociedad, habrá de ser incluida en los estatutos sociales. Los administradores no podrán desempeñar su cargo por tiempo indefinido, su mandato ha de ser como máximo de cinco años. El consejo de administración ha de estar compuesto por al menos tres miembros y los acuerdos se adoptan por mayoría. Estos apartados que hemos detallado de manera sucinta son de obligatoria inclusión en los estatutos de la sociedad.

La constitución de una sociedad anónima ha de reflejarse en escritura pública notarial.

Además, como entidad mercantil y jurídica que es, Sculture S.A. está sujeta a una serie de obligaciones contables, fiscales y laborales, que se describen a continuación:

OBLIGACIONES CONTABLES

Obligación en materia de facturación:

La empresa debe expedir y entregar factura por cada entrega de bienes que realice, y a conservar copia de la misma.

Puede sustituir las facturas por tiques y copias de éstos cuando el importe no exceda de 3.000 (IVA incluido).

Deberá llevar los siguientes libros registros para el seguimiento de la contabilidad:

- Libro Registro de Facturas expedidas.
- Libro Registro de Facturas recibidas.
- Libro Registro de Bienes de Inversión.
- Libro Registro de Determinadas Operaciones intracomunitarias.

Obligación en materia de contabilidad y registro:

Contabilidad de acuerdo con lo previsto en el Código de Comercio (PGC) o con lo establecido con las normas por las que se rigen. Sculture se encuentra en prorrata de IVA (no deduce el 100% IVA).

Llevar y legalizar Libros del Código de Comercio: Libro de inventarios y Cuentas Anuales, y Libro Diario que se presentan en abril.

Depósito de las Cuentas Anuales en el Registro Mercantil de Valencia, dentro del mes siguiente a su aprobación, teniendo como máximo de plazo hasta el 30 julio. La información que presenta la empresa a través de medios telemático es:

- Instancia de presentación de las cuentas.
- Hoja de datos generales de identificación.
- Declaración medioambiental.
- Modelo de autocartera.
- Las cuentas anuales: Balance, Cuenta de pérdidas y ganancias, Estado de cambios en el patrimonio neto, Memoria.
- Certificación de la aprobación de las cuentas anuales, conteniendo la aplicación de resultados.
- Certificación acreditativa de que las cuentas depositadas se corresponden con las auditadas.

OBLIGACIONES FISCALES.

Impuesto de Sociedades (IS). Grava de forma directa la renta de la sociedad, entendiéndose por tal los rendimientos obtenidos, una vez deducidos los gastos, de la actividad económica desarrollada por la sociedad y los posibles incrementos de su patrimonio. La empresa tiene la obligación de presentar anualmente la declaración del impuesto en los 25 días siguientes a los

6 meses posteriores a la conclusión del período impositivo, a través del modelo 200. La declaración se realiza en régimen de autoliquidación, por lo que si sale a pagar, la empresa debe ingresar el importe, y si sale a devolver, porque las retenciones y pagos a cuenta superan la cuota del impuesto, la Administración Tributaria ingresa el importe a la Sociedad. Trimestralmente deberá efectuar los pagos fraccionados a cuenta (modelo 202).

Impuesto al valor añadido (IVA). Grava de forma indirectamente el consumo final por cuanto grava la venta de productos, importaciones y prestación remunerada de servicios. La empresa está obligada a efectuar la declaración del IVA según el Régimen General. Debe presentar las declaraciones trimestrales a través de los Modelos 303 (del 1 al 20 de los meses de abril, julio y octubre y del 1 al 30 de enero) y un resumen anual a través del Modelo 390.

Tipos de IVA Sculture

Los tratamientos tienen una importante diferenciación en cuanto a tipos de IVA:

- IVA Exento (0%): Obesidad Médica (POSE, bariátrica, balón intragástrico, etc..)
- IVA Normal (21%): Resto de tratamientos.

En Canarias, los tratamientos están sujetos a un impuesto similar, el IGIC.

Otras obligaciones fiscales:

Retenciones e ingresos a cuenta del IRPF: puesto que se realizan pagos sometidos a retención (salarios de empleados, pagos a profesionales, etc.), la empresa debe presentar trimestralmente la autoliquidación y el ingreso de las retenciones a cuenta mediante el modelo 111 y el resumen anual a través del modelo 190.

- Declaración anual de Operaciones con terceros (DAOT). Puesto que en el año anterior se realizaron operaciones con terceros que superaron los 3006 euros, la empresa debe presentar el modelo 347 (en el mes de febrero).

OBLIGACIONES LABORALES.

Convenio Colectivo de aplicación: Convenio Colectivo para la Sanidad Privada de la provincia de Valencia, según su clasificación en el CNAE.

Dar altas y bajas en la Seguridad Social.

Hacer contrato laboral correspondiente.

Comunicar inicio y finalización de contrato al Servicio Público de Empleo.

Declarar trimestralmente las retenciones hechas en nómina.

Ley de prevención de Riesgos Laborales.

Y respecto al trabajador son:

- Entregarle copia de contrato.
- Entregarle nómina mensual.
- En caso de despido, comunicárselo 15 días antes por escrito.

Contratación de personal de alta dirección: relaciones laborales reguladas por el Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto.

5.3. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Dentro de Sculture se diferencian múltiples puestos de trabajo diferentes. Para estructurarlos se diferencian de dos formas: Puestos de trabajo en Servicios Centrales y Puestos de trabajo en Clínica

Servicios centrales

Nos referimos a los puestos de trabajo relacionados con el núcleo de la actividad de la empresa. Engloba de cada departamento el puesto de Director de Departamento, Responsable de área, y técnico de área. Así por ejemplo tendríamos que en el Departamento de Marketing hay un Director, un responsable por cada área como por ejemplo área de Precios, Productos, marketing promocional etc, Y dentro de cada área puede que haya personas que ocupen en puesto de Técnico de área.

Las necesidades de cada uno de los puestos de trabajo son las siguientes

Director/a Dpto: Experiencia en un puesto similar, conocimiento de cada área del departamento, dinámica, capacidad de comunicación, manejo de herramientas office, capacidad analítica e imaginativa

Responsable de área: Especialización del área correspondiente, conocimientos básicos herramientas office, capacidad de comunicación, conocimiento del departamento en términos generales

Técnico: Mismas cualidades que responsable de área pero tiene menor exigencia y responsabilidad

Clínicas

Adicionalmente hay que añadir que cada clínica necesita recursos humanos. Así, dentro de cada clínica encontramos los siguientes puestos de trabajo: Puesto de coordinadora, comercial de los productos de la empresa. Recepcionista, técnico para tratamientos de cabina, enfermeras y médicos especializados. Las necesidades dependen de cada clínica y su oferta.

Responsable de zona: Persona que tiene a su cargo cierto número de clínicas y máximo responsable.

Coordinadora: Consultora y persona que coordina las personas en clínica.

Consultora: Rol puramente comercial. Persona que se encarga de dirigir al cliente en sus necesidades. Indispensable que tenga dotes de comercial y conocimiento de cada producto y comunicativa. Buena imagen es valorable.

Técnico/auxiliar de clínica: Personal estético para tratamientos de medicina facial. Título de esteticista, dotes de comunicación.

Recepcionista: Gestión de agendas de clínica y recepción. Capacidad de gestión y organización.

Psicólogo: Profesional encargado de dirigir en los tratamientos de obesidad. Título de Psicología, experiencia en seguimientos y capacidad comunicativa.

Médico Especializado: En función de la línea debe ser cirujano plástico, bariátrico, endoscopista o estético. Título profesional y experiencia.

A continuación se muestra el organigrama de la estructura de puestos de trabajo en clínica y el detalle de los requerimientos que los mismos

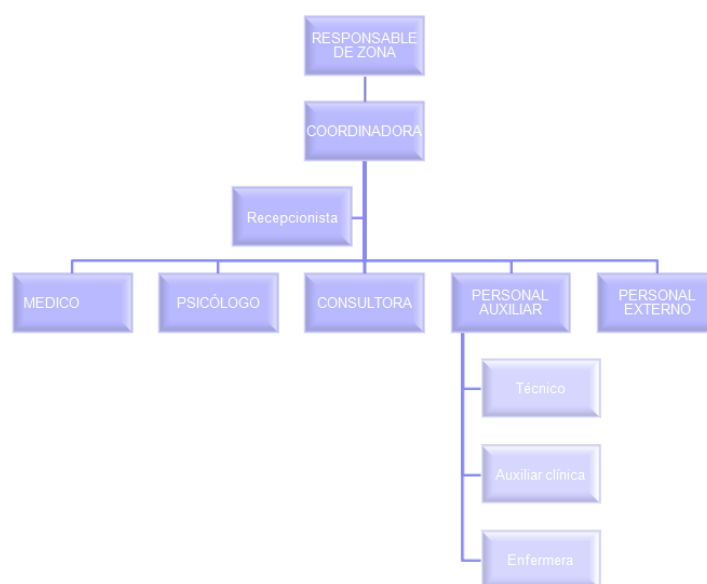


Ilustración 36. Estructura organizativa de puestos de trabajo Sculture. Fuente: Sculture, 2013.

Coordinador@

MISIÓN: Responsabilizarse de implantar y controlar las políticas básicas de actuación, garantizando un crecimiento rentable y sostenido de su clínica.

- Responsable de la gestión y organización de la clínica y su equipo.
- Cumplir con los objetivos marcados en cuanto a cifra de negocios
- Garantizar la fiabilidad del stock de su clínica.
- Realizar seguimiento de la competencia en la zona asignada para poder estudiar la estrategia adecuada.
- Indicadores: facturación y EBITDA, satisfacción cliente, efectividad, stocks, rotación.



- PERFIL:**
- Mujer
 - Preferible Formación superior
 - Experiencia en gestión área *retail*, valorándose rama sanitaria.
 - Liderazgo
 - Gestión de equipos
 - Orientación al cliente
 - Orientación a resultados
 - Trabajo en equipo
 - Planificación y organización
 - Responsabilidad y compromiso

Ilustración 37. Misión, responsabilidades y perfil Coordinadora. Fuente: Sculture, 2013.

Consultora

MISIÓN: Responsabilizarse de la atención y satisfacción del cliente, así como de la consecución de los objetivos de facturación, margen bruto y efectividad.

- Cumplir con los objetivos marcados en cuanto a cifra de negocios y efectividad.
- Ejecución políticas definidas por la dirección comercial.
- Cumplir con los objetivos:
 - REINS
 - MIX tratamientos.
 - Contratos y consultas
 - Devoluciones



- PERFIL:**
- Mujer
 - Preferible Formación técnica en *Mk o vtas*.
 - Experiencia en ventas, valorable conocimiento del sector de la estética.
 - Acostumbrado a trabajo por objetivos.
 - Orientación al cliente
 - Orientación a resultados
 - Trabajo en equipo
 - Planificación y organización
 - Responsabilidad y compromiso

Ilustración 38. Misión, responsabilidades y perfil Consultora. Fuente: Sculture, 2013.

Recepcionista

MISIÓN: Colaborar con el resto del equipo de la clínica garantizando un excelente servicio integral al cliente.

- Atención al paciente desde el primer contacto.
- Convertir el mayor número posible de llamadas entrantes en citas.
- Gestionar las agendas de los profesionales que trabajan en el centro, evitando tiempos muertos y esperas prolongadas.
- Realizar gestión óptima de las tareas administrativas de la clínica y con el resto del equipo.



- PERFIL:**
- Mujer
 - Experiencia en atención cliente.
 - Acostumbrado a trabajo bajo presión.
 - Orientación al cliente
 - Trabajo en equipo

Ilustración 39. Misión, responsabilidades y perfil Recepcionista. Fuente: Sculture, 2013.

Técnico esteticista

MISIÓN: Realización de parte de los tratamientos estéticos persiguiendo el máximo grado de calidad y satisfacción del cliente.

- Realizar tratamientos estéticos (capilares y corporales).
- Venta de productos.
- Recepción y citas con pacientes.
- Tareas de mantenimiento de instalaciones y stocks



PERFIL:

- Mujer
- Formación Profesional grado superior en estética.
- Experiencia de al menos 2 años en tratamientos estéticos.
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Capacidad de relación.

Ilustración 40. Misión, responsabilidades y perfil Técnico esteticista. Fuente: Sculture, 2013.

Auxiliar clínica

MISIÓN: Apoyar al personal médico de todas las etapas del proceso de tratamiento.

- Colaborar con los profesionales médicos.
- Control de almacén de productos y material de clínica.
- Reserva y preparación material quirófanos.
- Gestión de la agenda de los médicos y del resto de profesionales.



PERFIL:

- Mujer
- Titulación homologada en Diplomado en Aux. enfermería.
- Experiencia de al menos 2 años como aux. clínica.
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Capacidad de relación.

Ilustración 41. Misión, responsabilidades y perfil Auxiliar clínica. Fuente: Sculture, 2013.

Enfermera estética

MISIÓN: Realización de parte de los tratamientos estéticos persiguiendo el máximo grado de calidad y satisfacción del cliente

- Realización de algunos de los tratamientos médico-estéticos (básicamente dermopielación y tratamientos asociados con la obesidad)
- Actualizar historias clínicas teniendo en cuenta la ley de protección de datos
- Apoyo al médico estético y al cirujano en la realización de tratamientos y curas
- Control de material y stocks



PERFIL:

- Mujer
- Diplomada en enfermería.
- Experiencia de al menos 1 años en tratamientos estéticos.
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Capacidad de relación.

16

Ilustración 42. Misión, responsabilidades y perfil Enfermera estética. Fuente: Sculture, 2013.

Enfermera de quirófano

MISIÓN: Atender y organizar el quirófano, así como atender al paciente en todas las etapas de la operación en colaboración con el médico.

- Mantener el orden y el buen estado del instrumental y del quirófano.
- Ocuparse del paciente en las distintas etapas de la cirugía (etapa preoperatoria, recuperación y alta)
- Suministrar al médico los instrumentos necesarios, durante la intervención quirúrgica.



PERFIL:

- Mujer
- Diplomada en enfermería.
- Experiencia de al menos 2 años en tratamientos estéticos.
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Capacidad de relación.

17

Ilustración 43. Misión, responsabilidades y perfil Enfermera de quirófano. Fuente: Sculture, 2013.

Psicólogo sanitario

MISIÓN: Valoración de la adecuación del tratamiento a las características psicológicas del paciente.

- Valoración de la adecuación del tratamiento a las características psicológicas del paciente. Evaluación de posibles patologías.
- Intervención psicológica orientada al éxito del tratamiento contratado.
- Seguimiento de los resultados obtenidos por el paciente.



PERFIL:

- Licenciado en Psicología. Máster en P.Clínica.
- Acreditación colegio oficial de psicólogos.
- Experiencia en psicología clínica terapéutica y terapias cognitivo-conductuales
- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Capacidad de relación.
- Planificación y organización

Ilustración 44. Misión, responsabilidades y perfil Psicólogo sanitario. Fuente: Sculture, 2013.

Médico

MISIÓN: Realización y apoyo en la venta de los tratamientos médicos estéticos persiguiendo el máximo grado de calidad y satisfacción del cliente.

- Realización de primeras entrevistas con pacientes para apoyar la venta desde el punto de vista profesional.
- Realización y ejecución del tratamiento médico.
- Seguimiento de los resultados del tratamiento.



PERFIL:

- Licenciado en Medicina.
- Máster en medicina estética.
- Experiencia de al menos 1 año en estética.
- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Capacidad de relación.
- Planificación y organización
- Responsabilidad y compromiso

Ilustración 45. Misión, responsabilidades y perfil Médico. Fuente: Sculture, 2013.

Como se aprecia, la estructura y los puestos de trabajo están muy especificados y presentan unos requerimientos claros, requisitos y perfiles concretos. En este ámbito no se detectan aspectos a mejorar ya que la cohesión es buena y la organización está bien establecida de manera ordenada.

5.4. ORGANIGRAMA

Mediante el organigrama se recoge de manera visual la estructura de la empresa. El mando más alto es el Presidente de la compañía, que delega la dirección en el Director General. Éste se encarga de coordinar y dirigir todos los departamentos mediante el director de cada Departamento. Dentro de cada departamento encontramos el responsable de cada sección o

subdepartamento que a su vez puede tener técnicos a su cargo. Como se aprecia, existen los departamentos de Marketing, Recursos Humanos, operaciones, y financiero. A continuación se explica brevemente los diferentes subdepartamentos con los que cuenta cada departamento:

Departamento de Marketing:

Marketing Promocional: Se encarga de la coordinación de promociones, creatividades, imagen de la empresa y clínicas y análisis de campañas

Precios/Productos: Se encarga del análisis y revisión de precios y cartera de productos en función de las decisiones, escandallado, y apoyo al análisis de campañas

Comunicación y Online: Coordina la actividad promocional en la pagina web y redes sociales, y coordinar comunicación dentro y fuera de la empresa y a clínicas

Call center: Gestión y organización del equipo del call center

Servicio de Atención al cliente: Respuesta a quejas, problemas, devoluciones etc

Departamento de Operaciones:

Sistemas: Soportes informáticos, desarrollos, licencias, programación etc.

Compras: coordinación de compra de materiales o negociación de precios de hospitales, facturas y proveedores

Servicio de Atención Técnica: Se encarga de la reparación y mantenimiento de máquinas

Legal: Departamento que trata los temas relacionados con procedimientos judiciales y normativa legal

Infraestructuras: Control de maquinaria, inventario, clínicas y valoración

Departamento Financiero

Contabilidad: Registro contable de movimientos de la empresa en base al PGC y los estados contables

Tesorería y Fiscal: Control de flujos de caja e impuestos

Gestión de Clínicas: Coordinación de clínicas

Departamento de Recursos Humanos

Formación, Selección y Desarrollo: Atiende a las necesidades mediante procesos de selección, formación etc para necesidades de puestos de trabajo.

Administración Personal y Laboral: Gestión de trabajadores de la empresa, tramitación de altas y bajas, contratos, nóminas, seguros, interpretación convenios colectivos y normativa laboral.

Prevención de Riesgos Laborales: Información riesgos, medidas de emergencia, tramitación de bajas y adaptación de clínicas

Debido a que la empresa tiene más de 50 clínicas repartidas por el territorio Nacional, existe una división geográfica de zonas de la cual un Director Regional se responsabiliza de cada una de ellas. A su vez, cada una de estas zonas tiene un Director médico asignado, para dar apoyo mediante las facultades médicas.

A continuación se muestra el organigrama de la empresa y de los diferentes niveles de su estructura



Ilustración 46. Organigrama Dirección. Fuente: Sculture, 2013.



Ilustración 47. Organigrama Área Operaciones y Marketing. Fuente: Sculture, 2013.

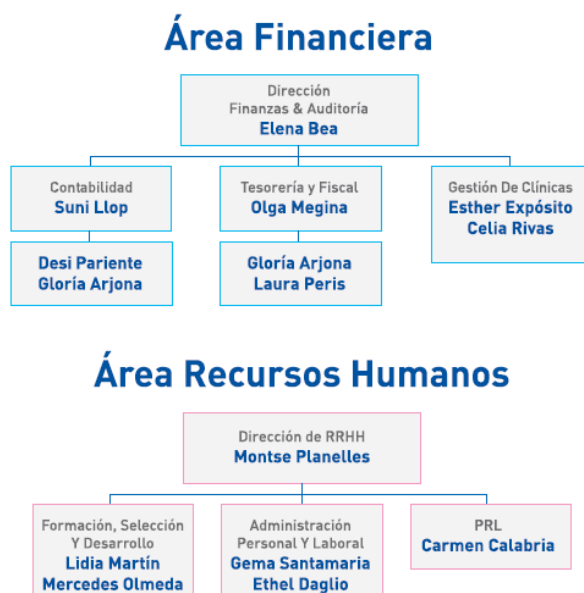


Ilustración 48. Organigrama Área Financiera y Recursos humanos. Fuente: Sculture, 2013.

Tras haber analizado en detalle la organización y estructura de la empresa, concluimos que ante la misión visión valores y objetivos, es un reto de grandes magnitudes lo que se pretende, pero reitero que la empresa ha alcanzado en el pasado niveles superiores de facturación con lo cual tiene potencial para alcanzarlo. También cabe destacar como curiosidad, que la empresa cuenta en su plantilla con un porcentaje de mujeres mucho superior que de hombres, en este caso es una empresa que potencia el trabajo y las condiciones laborales igualitarias para las mujeres.

Por otra parte, en cuanto a la tipología, la Sociedad Anónima es la más adecuada dentro de todas las sociedades mercantiles, por las características de la empresa. Por lo tanto consideramos que no cabe planteamiento de mejora en este aspecto ya que es una empresa grande y consta como tan con dicha personalidad jurídica.

Por último, en cuanto a los puestos de trabajo y la estructura del organigrama, al ser una empresa de grandes magnitudes, la estructura que presenta es la adecuada y va en liena con las necesidades y el carácter jurídico.

5.5 EPILOGO

En definitiva, referente e la organización, después del análisis de la misma, detectamos que debe trabajar muy duro para conseguir los objetivos y alcanzara la misión y visión. Y mantener estabilidad en la estructura, potenciando este aspecto como un punto fuerte.





Sexto Capítulo

PLAN DE MARKETING

- 6.1 Segmentación y Público objetivo
- 6.2 Marketing mix
- 6.3 El servicio ampliado
- 6.4 Epílogo



6. PLAN DE MARKETING

6.1 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

Para la segmentación y especificación de público objetivo es necesario conocer las BBDD, además del mercado. Lo que aportan las BBDD de la empresa es conocer qué tipo de clientes tiene Sculture, independientemente del mercado del producto, para conocer donde tiene potencial de crecimiento y a quien se dirige como cliente. En general la segmentación ya se ha desarrollado en el capítulo 3, por lo que aquí se reiteran los conceptos.

El concepto de segmentación y público objetivo varía un poco en función de la línea de negocio que se trate.

Cirugía: Público objetivo son todos los individuos que tengan algún atributo físico del cual no están satisfechos y están dispuestos a mejorarlo mediante una intervención quirúrgica. En cuanto a cirugía de senos es obvio que nos dirigimos al público de mujeres. Para segmentar la cirugía por tramo de edad, acudimos al mercado y a las BBDD de la empresa. En el mercado ya se ha visto que el 35% de clientes tiene más de 45 años y un 22% tiene menos de 30 años. Los porcentajes de nuestras BBDD detectan que el perfil de cliente de sculture en cirugía es principalmente 18-28 años, en un 47%, por lo tanto tenemos una cartera de clientes joven. Esto se debe a que el producto más vendido en cirugía es aumento de senos.



Ilustración 49. Tramo de edad perfil mercado cirugía. Fuente: Elaboración propia, 2014.

Obesidad Médica: Público objetivo son individuos que padecen Obesidad con un nivel elevado de IMC. A priori no hay un factor determinante de segmentar en esta línea, ya que está de la obesidad se manifiesta en todo tipo de personas, sin distinguir sexo, edad o clase etc. La BBDD indican que donde se concentra mayor número de clientes es de 45 a 65 años, pero los porcentajes están muy repartido entre todos los tramos de edad.

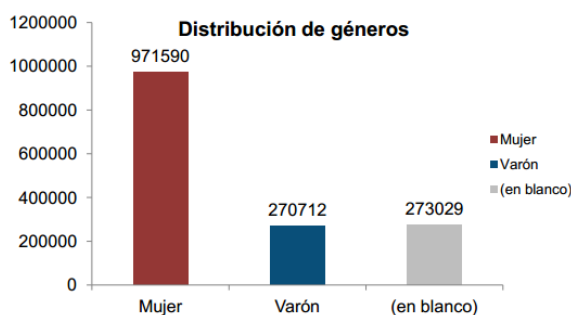
Medicina Estética: Público objetivo son todos los individuos que desean utilizar alguna técnica de mejora de aspecto facial o anti edad, o algún tratamiento estético en cabina ya sea corporal o facial como son los láseres o las termosudaciones. Vimos que el

mercado tiene un 42% de mujeres de 35-50 años. Pero los clientes se concentran en 51-65 años en un 27% siendo el tramo con mayor peso, con lo cual nuestros clientes son mayores al mercado.

También, cabe destacar que es un público mayoritariamente de mujeres, aunque los hombres cada vez representan más porcentaje.

GRUPO CAPTACION	Tramo de Edad durante periodo de captación					
	1. 18 a 24	2. 25 a 28	3. 29 a 34	4. 35 a 40	5. 41 a 50	6. 51 a 65
DERMODEPILACION	25%	28%	22%	17%	10%	5%
CIRUGIA	27%	20%	18%	18%	16%	11%
OBESIDAD ENDOSCOPICA	8%	9%	12%	15%	17%	17%
RELLENOS	1%	2%	5%	10%	17%	27%
NUTRICION	4%	5%	6%	8%	9%	11%
OBESIDAD ESTETICA	5%	6%	7%	6%	6%	4%
VASCULIGHT	2%	3%	3%	5%	5%	5%
PEELING	7%	4%	3%	2%	1%	1%
ORTODONCIA	4%	4%	3%	2%	1%	1%
...
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Ilustración 50. Perfil edad clientes Sculture Fuente: Elaboración propia, 2014.



TR_ANIO_ALTA	M	V	(en blanco)	Total general
(en blanco)	265.255	68.029	99.296	432.580
0. < 1990	19	98	12	129
1. [1990, 1997]	3.733	2.664	740	7.137
2. [1998, 2000]	114.137	26.914	16.441	157.492
3. [2001, 2003]	174.855	50.651	40.491	265.997
4. [2004, 2006]	191.250	57.136	48.628	297.014
5. [2007, 2009]	134.899	40.131	42.190	217.220
6. [2010, 2012]	78.052	22.467	22.855	123.374
7. 2013	9.390	2.622	2.376	14.388
Total general	971.590	270.712	273.029	1.515.331

Ilustración 51. Perfil sexo clientes Sculture. Fuente: Sculture, 2013.

Cuenta de NUM_CLIENTE	DS_SEXO			Total general
	Mujer	Varón	(en blanco)	
GRUPO MÁS VALOR				
DERMODEPILACION	54%	11%	35%	6.455
COSMETICOS VENTAS	54%	11%	34%	4.343
RELLENOS	52%	5%	43%	3.646
CIRUGIA	56%	8%	36%	1.855
OBESIDAD ENDOSCOPICA	41%	18%	41%	1.648
OBESIDAD ESTETICA	55%	6%	39%	1.489
ODONTOLOGIA	57%	10%	33%	1.315
VASCULIGHT	40%	22%	38%	1.295
NUTRICION	20%	49%	31%	1.176
OTRAS PRUEBAS	44%	15%	41%	1.176

Ilustración 52. Perfil sexo clientes Sculture por tratamiento. Fuente: Sculture, 2013.

Facial	Cirugía de mamas	POSE	DAP
<ul style="list-style-type: none"> Mujeres de 30 – 55 Misled de cualquier familia o ex clientes de facial <i>(subgrupo DERMODEPILACION FACIAL 44, LASER ERBIO-YAG FACIAL 25)</i> o activos de cualquier familia 	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres de 18 – 55 Excluir aquellos clientes que se han sometido a cualquier cirugía de pecho previamente <i>(SUBGRUPO 11, ID_PRODUCTO 21 MAMOPLASTIA DE AUMENTO o MAMOPLASTIA DE REDUCCION 22)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Hombres y mujeres de 25 - 55 Misled de obesidad médica <i>(FAMILIA OBESIDAD MEDICA 25)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Hombres y mujeres de 18 - 65 Excluir clientes activos Y excluir misled de cirugía bariátrica y POSE <i>(FAMILIA 25 OBESIDAD MEDICA)</i>

Ilustración 53. Perfil completo clientes Sculture por tratamiento. Fuente: Sculture, 2013.

En resumen, la empresa se tiene que dirigir en el caso de cirugía principalmente a mujeres de mediana edad, en obesidad a personas que padecen de ello, pero no existe ningún criterio que diferencie destacablemente un perfil u otro y en Medicina estética a mujeres entre 35 y 65 años de edad.

6.2 MARKETING MIX

El marketing mix de la empresa hace referencia a la combinación de estrategia de las cuatro variables que controla la empresa siendo el Precio, el Producto, la Promoción/comunicación y Distribución. Es decir, cada empresa puede controlar estas variables y modificarlas en función de su estrategia (si alguna de ellas no es una variable controlable por la empresa, no forma parte del marketing mix). El marketing mix recoge la decisión que ha tomado la empresa para establecer la variable y así influir en la decisión de compra del cliente. A continuación se detalla cada una de ellas.

Producto

Esta variable engloba tanto el producto/servicio que se ofrece como los elementos/servicios suplementarios, por ejemplo la atención al cliente, la garantía, el package etc

En Sculture se ofrecen tratamientos que pueden interpretarse más como un servicio que como un producto tangible. Se ofrece un tratamiento/intervención que va a modificar lo que el cliente busca mejorar/modificar de su imagen.

Ya se han presentado los diferentes productos/servicios que se ofrecen en Sculture en el análisis del sector. Pero debido a que este es el apartado específico de producto anexo los productos por línea.

Unidad de Cirugía

CIRUGÍA	CORPORAL	SEÑOS	CIRUGÍA ÍNTIMA FEMENINA
NARIZ / RINOPLASTIA	LIPOSUCCIÓN	AUMENTO DE SEÑOS	HIMENOPLASTIA
OREJAS / OTOPLASTIA	ABDOMINOPLASTIA	REDUCCIÓN DE SEÑOS	LABIOPLASTIA
BLEFAROPLASTIA	DERMOLIPECTOMÍA	ELEVACIÓN DE SEÑOS	
LIFTING / RITIDECTOMÍA	AUMENTO DE GLUTEOS	PEZONES INVERTIDOS	
QUEILOPLASTIA	GINECOMASTIA		
MALARPLASTIA	PEZONES INVERTIDOS		
MENTOPLASTIA	VARICES		
CICATRICES VERRUGAS LUNARES	CICATRICES VERRUGAS LUNARES		
LÓBULO			

Ilustración 54. Tratamientos Sculture línea Cirugía. Fuente: Sculture, 2013.

Unidad de Obesidad

LIGERO SOBREPESO	UNIDAD INTEGRAL DE OBESIDAD
DIETAS PERSONALIZADAS	BYPASS GÁSTRICO
DIETAS DE APORTE PROTEICO	BANDA GÁSTRICA
MASAJE DRENAJE LINFÁTICO	TUBO GÁSTRICO
MASAJE SUBDÉRMICO	MÉTODO POSE
MESOTERAPIA	BALÓN INTRAGÁSTRICO
PLATAFORMA VIBRATORIA	
TERMOSUDACIÓN	
MASAJE REAFIRMANTE	
PACKS ESPECIALES	

Ilustración 55. Tratamientos Sculture línea Obesidad. Fuente: Sculture, 2013.

Unidad de Medicina Estética

ESTÉTICA
TÓXINA BOTULÍNICA (BOTOX)
RELLENOS (ÁCIDO HIALURÓNICO)
FOTOTERAPIA ANTIACNÉ
REJUVENECIMIENTO CON LÁSER
TRATAMIENTO DESPIGMENTANTE
PEELING
LESIONES VASC. PIGMENTARIAS
CICATRICES VERRUGAS LUNARES

Ilustración 56. Tratamientos Sculture línea Medicina Estética. Fuente: Sculture, 2013.

Voy a centrarme más en la estructura de los productos y la forma que hay de coordinar todas las clínicas a nivel nacional a través del sistema para unificar el producto en la medida de lo posible, ya que ya se ha descrito en qué consiste cada tratamiento intervención en el capítulo de análisis del entorno. Es decir, que si el cliente se realiza el tratamiento de alguno de los productos de Sculture, la composición sea la misma en la clínica de Madrid como en la clínica de Valencia

Para esto, se han estructurado los productos y cada producto, llamémosle contrato, consta de diferentes productos, que están asignados en el sistema a diferentes perfiles (médico/enfermera/técnico etc.) y se controla que han sido ejecutados en el sistema y mediante partes de trabajo a la coordinadora de cada clínica. También estos partes de trabajo por sesión a veces llevan incorporada comisión. La estructura de cada producto viene especificada en el programa informático usado por todas las clínicas para Facturar, que es el mismo en todo el territorio de actividad, llamado Futura. Desde marketing, junto con el departamento de Sistemas (que forma parte de operaciones) tienen los permisos para crear modificaciones en los productos, pero no en la composición de cada producto que está gestionada desde sistemas. Para la modificación de la estructura de los productos cargados en Futura está el programa WinFutura, que es como el “esqueleto” de Futura, desde donde se hacen estos cambios, se aplican los productos a distintas clínicas etc.

Futura

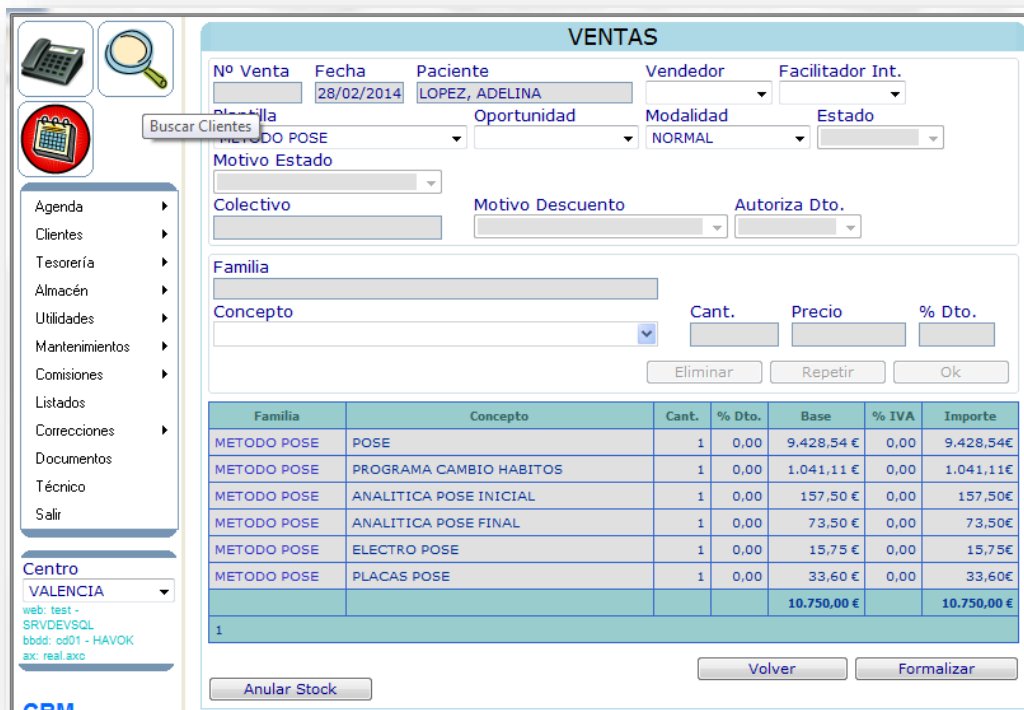


Ilustración 57. Futura, CRM de Sculture. Fuente: Sculture, 2013.

WinFutura

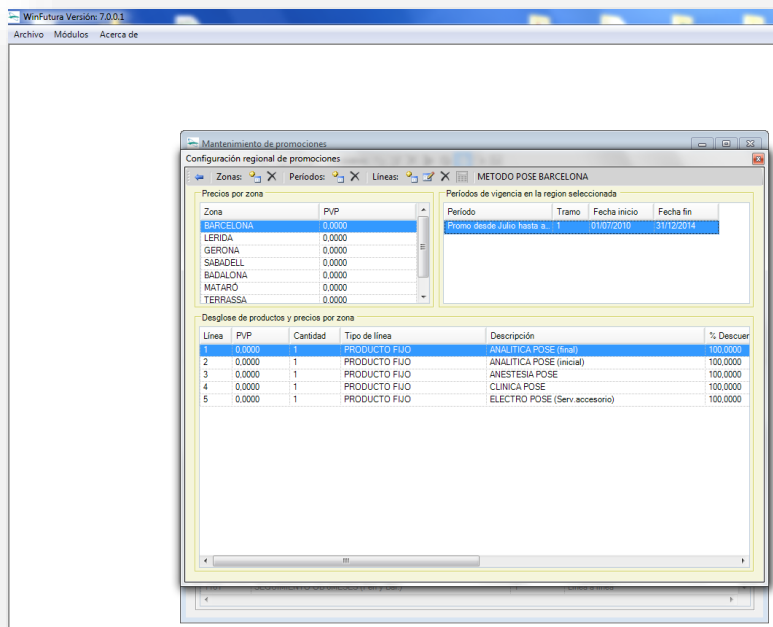


Ilustración 58. winFutura, CRM de Sculture desde dentro. Fuente: Sculture, 2013.

Por otra parte, ante un análisis exhaustivo de cada producto de la competencia de las principales líneas, se han detectado ineficiencias que pueden ser solventadas. Como ya se ha visto, la caída en facturación es alarmante y el la principal misión remontar en ventas. Para ello, se procede a revisar en primer lugar los productos que se ofertan y si Sculture consta de alguna diferenciación en producto, para lo cual se obtienen las distintas conclusiones:

Cirugía: No existe ningún tipo de diferenciación en productos/intervenciones de Sculture respecto a la competencia. El resultado depende del cirujano plástico. Sculture ejerce como intermediario, la intervención es la misma que en la competencia y tampoco Sculture dispone de productos novedosos que no tenga la competencia. Además de que la estructura de es la misma que para la competencia, no ofrecemos algo adicional y la competencia hemos visto que mediante promociones añade a veces algún tratamiento facial etc. Por lo tanto es mejorable en la línea de cirugía, tanto en búsqueda de intervenciones novedosas como en producto/servicio adicional que haga que el cliente perciba mayor valor de la intervención. Es decir si ofrecemos las misma intervención que la competencia (y además a mayor precio, se ve en el siguiente apartado) y en la competencia viene con algo adicional es evidente que la decisión de compra se verá afectada.

Obesidad: En cuanto a la estructura de las intervenciones de Obesidad Médica, las endoscópicas (Balón y POSE) tienen una duración de 12 meses y las bariátricas de 24 meses. El balón se trata de la colocación, seguimiento y dieta durante 6 meses, retirada de balón y seguimiento durante otros 6 meses. El método POSE es la intervención y un seguimiento de 12 meses con dieta. Las bariátricas son primero un seguimiento de 4 meses con dieta, la intervención y seguimiento durante 20 meses con dietas personalizadas. Respecto a competencia, Sculture cuenta con el Método POSE que no está en la competencia por lo tanto es un producto que aporta diferenciación. El balón está extendido en competencia y clínicas privadas y no ofrecemos nada que no tenga la competencia además de mayor precio y menor tiempo de seguimiento. Para la bariátrica el producto es similar a competencia y no existe tanta demanda. La conclusión es que debemos aportar valor añadido en las intervenciones endoscópicas y ajustar el seguimiento igualando a competencia, ya que el cliente valora que a mayor seguimiento mejor resultado. Y para las intervenciones bariátricas no cabe mejora ya que está bien estructurado.

Medicina estética: Los productos de Medicina estética están muy extendido y es la línea con más competencia proliferada. La forma de mantener las ventas en esta línea es mediante creación de packs que aporten combinación y tratamientos completos, y enganchen al cliente ya que son tratamientos de alta repetición como se ha visto ya en el capítulo de competencia. Por lo tanto este es aspecto a mejorar, la creación constante de packs de tratamiento completo

Precio:

El precio es el valor monetario que entrega el cliente a cambio del producto/servicio obtenido. Es una de las variables que controla la empresa más susceptible de posicionar al producto en el mercado. Para la revisión de precios es necesario estar informado de los precios de competencia en todo momento. El proceso de cambio de precios lleva consigo un análisis, propuesta y justificación que debe ser aprobada por el Director y el Presidente, ya que bajar el precio es fácil pero subirlo no lo es. A continuación se muestran ilustraciones de la comparación de precios de Sculture con la competencia Directa de algunos de los productos más representativos; Balón Intragástrico, Método POSE, Mamoplastia de aumento Redondas, Mamoplastia de aumento anatómicas, Mamoplastia de reducción, y Tratamientos de medicina estética.

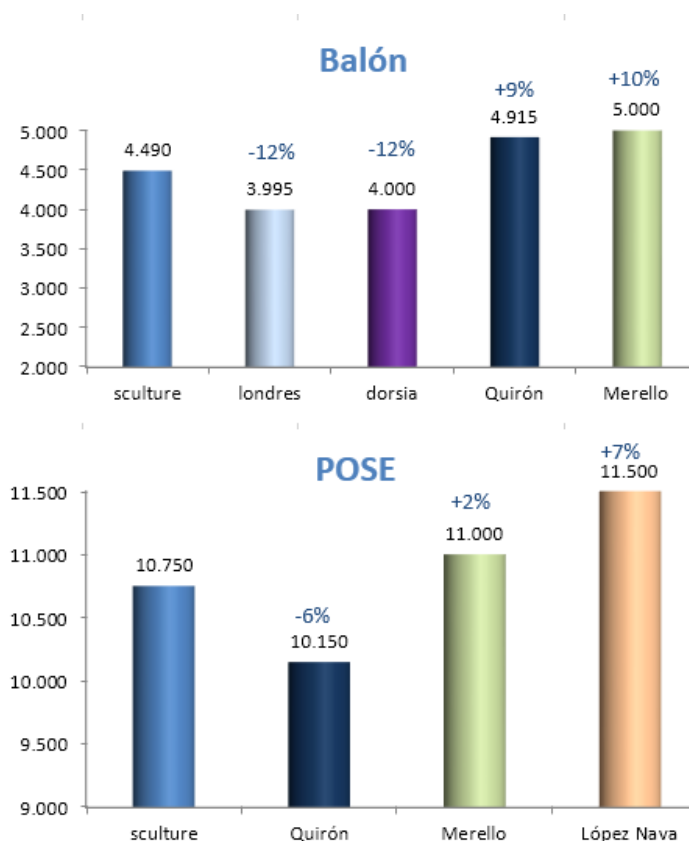


Ilustración 59. Precio Balón y POSE Sculture vs competencia. Fuente: Sculture, 2013.

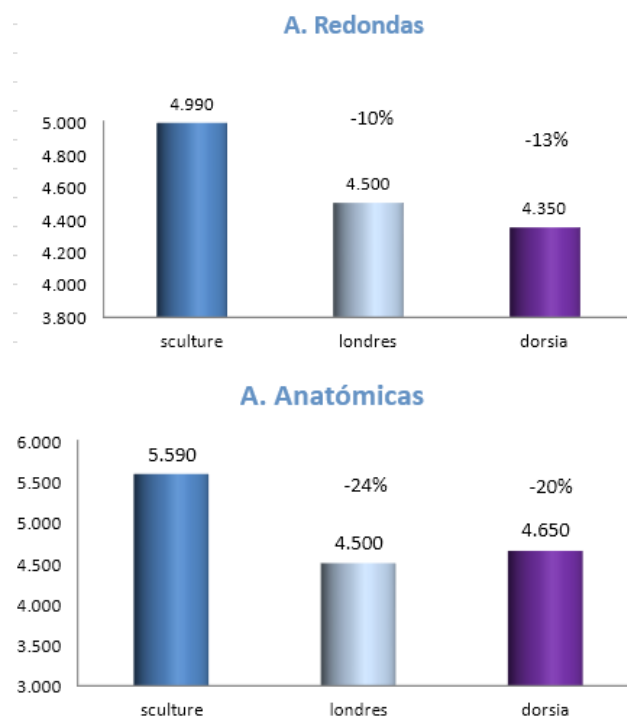


Ilustración 60. Precio Mamoplastia Sculture vs competencia. Fuente: Sculture, 2013.

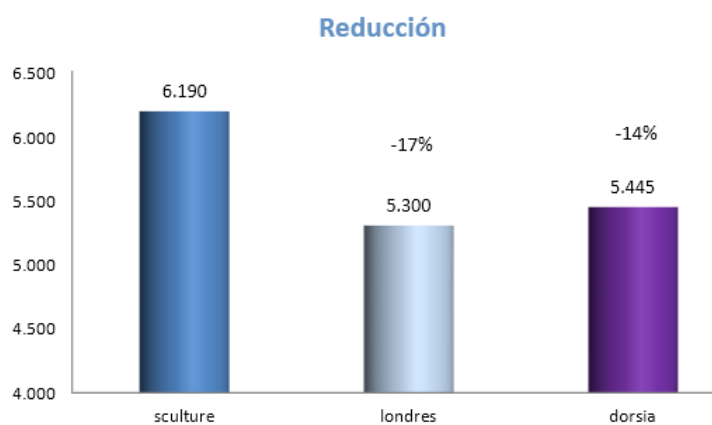


Ilustración 61. Precio Mamoplastia reducción Sculture vs competencia. Fuente: Sculture, 2013.

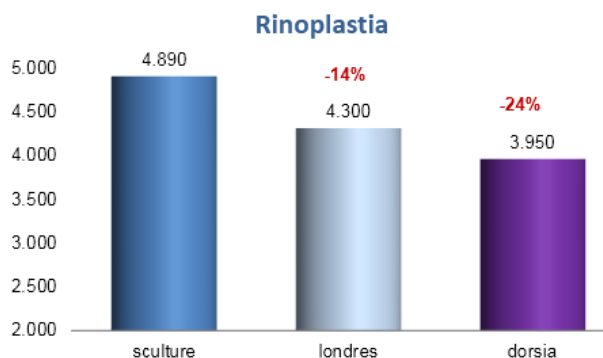


Ilustración 62. Precio rinoplastia Sculture vs competencia. Fuente: Sculture, 2013.

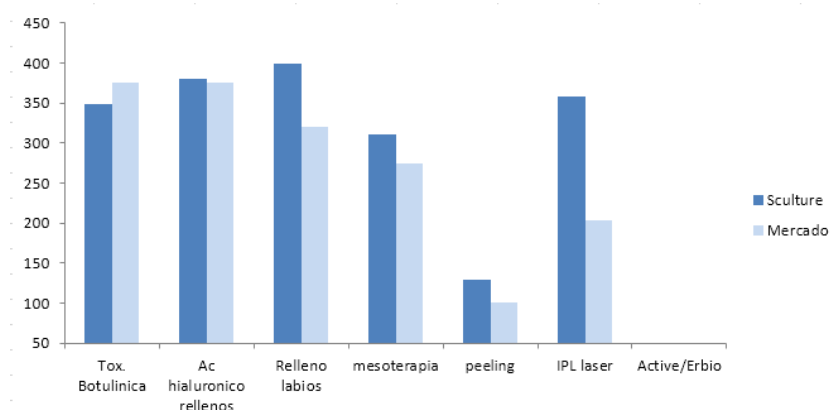


Ilustración 63. Precio tratamientos medicina estética Sculture vs competencia. Fuente: Sculture, 2013.

Ante una revisión de precios de cada producto en la competencia y tras una recopilación de datos, se analiza en porcentaje las variaciones. Para esta recopilación se utilizan diferentes medios, pero principalmente se trata de “myserys” es decir acudir a citas de la competencia o llamar consultando directamente el precio. La conclusión es que Sculture generalmente presenta precios más elevados que la competencia directa, que son Dorsia y Clínica Londres. Si entramos a verlo en detalle, en Obesidad médica el balón es el que presenta mayor variación. Para cirugía la variación se acentúa, detectando que los precios de Sculture están muy desposicionados. En medicina estética generalmente los precios van en línea con la competencia.

Por otra parte, también es imprescindible conocer el margen obtenido de cada producto/servicio, para así potenciar aquellos que más margen tienen y para la toma de decisiones en cuanto a precio. Por ejemplo si se detecta que un producto está mucho más caro que en la competencia, y el margen es mínimo, la decisión sería no bajar el precio para competir ya que este producto no nos aportaría ningún beneficio. En el escandallo se debe recoger cada partida que genera coste para ese producto de forma minuciosa, y debido a que los costes difieren de una clínica a otra también se debe diferenciar el margen entre las diferentes clínicas. En general encontramos márgenes del 40% en cirugía y obesidad médica y del 60% en medicina estética con lo cual la maniobra de tocar precios es viable con estos márgenes.

A continuación se muestra el escandallado de uno de los productos como ejemplo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total	Total Top 15
Clinica	MADRID	ARCELON	VALENCIA	LISBOA	SEVILLA	MALAGA	BILBAO	ALMA MALLORCA	ALICANTE	OPORTO	CORUÑA	ARAGONZ	GRANADA	ARRAGON	LCORCOI		
BI	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.754,15	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.764,15	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00	3.930,00		3.360
Costes Directos	2.309	2.728	2.516	2.295	2.144	2.562	2.688	3.001	2.722	2.328	2.688	2.749	2.562	2.783	2.304		2.553
Material	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806		806
34211																	
LOCACION DE BALON INTRAGASTRICO*	230	240	300	500	200	550	735	773	600	500	735	200	550	240	230		439
REVISION BALON INTRAGASTRICO (M)	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265		265
REVISION BALON INTRAGASTRICO (Pa)	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193		193
RETRADA DE BALON INTRAGASTRICO*	230	240	300	400	200	550	525	773	600	400	525	200	550	240	230		398
ALICACION DE BALON INTRAGASTRICO (M)	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		12
CLINICA BIG (Serv. socio)	0	410	0	0	0	0	0	0	0	0	0	439	0	760	0		119
ANESTESIA BIG (Serv socio)	265	300	360	202	0	0	0	0	0	0	0	338	0	0	265		127
PREAMESTESIA BIG (Serv socio)	30	50	100	80	0	0	0	0	60	0	0	0	0	56	30		38
ELECTRO BIG (Serv socio)	6	31	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	31	6		3
ANALITICA BIG (Serv socio)	144	144	144	113	144	144	120	144	144	146	120	144	144	144	144		139
PLACAS	52	30	24	30	30	30	20	30	30	30	30	30	30	30	30		30
Margen Bruto I	1680,76	1262,04	1473,78	1463,12	1845,78	1427,78	1301,76	989,78	1267,78	1435,91	1301,76	1240,78	1427,78	1206,88	1689,78		1401,09
Margen Bruto %	42,82%	31,62%	36,34%	33,02%	45,20%	35,70%	32,62%	24,70%	31,77%	35,15%	32,62%	31,02%	35,70%	30,25%	42,25%		35,39%
Personal	443	443	443	446	443	443	443	443	443	446	443	443	443	443	443		443
Comisión Consultora	60	60	60	56	60	60	60	60	60	56	60	60	60	60	60		59
Extra complicaciones	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51		51
Coste Responsable Nacional BI	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58		58
Revisiones Médico (OM, SI, Cir/No) Comisión	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240		240
Psicólogo (OM, SI, Cir/No) Comisión	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40		40
Margen Neto I	1231,68	812,36	1024,70	1023,43	1396,70	978,70	852,68	539,70	819,70	990,22	852,68	791,70	978,70	757,80	1236,70		952,47
Margen Neto %	31%	20%	26%	27%	35%	25%	21%	14%	21%	26%	21%	20%	25%	19%	31%		24%
Aparatología (10 + 5) Dista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54		54
Margen Neto promoción I	1177,68	758,36	970,70	968,43	1342,70	924,70	786,68	489,70	764,70	936,22	798,68	737,70	924,70	703,80	1182,70		896,47
Margen Neto promoción %	29,82%	19,02%	24,33%	25,75%	33,65%	23,18%	20,02%	12,17%	19,17%	24,87%	20,02%	18,48%	23,18%	17,64%	29,64%		23%

Ilustración 64. Ejemplo de escandallo Balón por clínica. Fuente: Sculture, 2013.

Por lo tanto concluimos que se debe proceder a una revisión de los precios y ajustarlos para que vayan en línea con el margen, el mercado y su competencia directa. La búsqueda de diferenciación mediante la estrategia de igualar el precio y ofrecer valor añadido puede reestablecer las ventas de la empresa, o al menos debe ser uno de los puntos donde se debe invertir esfuerzos en la mejora.

Promoción:

La promoción es la estrategia que toma la empresa para comunicar al exterior su oferta de productos/servicios. Hasta hace unos años, Sculture había tomado siempre la estrategia de publicidad en Televisión dirigiéndose al público masivo, y obtener así imagen de marca y posicionamiento. En 2012 la inversión en TV se cortó debido al proceso por el cual estaba pasando la empresa, caídas, ERE, personal desmotivado etc. La publicidad es lo que atrae citas y en consecuencia, facturación. Con lo cual en este ámbito se debe plantear si volver a invertir en TV para volver al nivel de facturación que se pretende, una vez ya está reestructurada la empresa y después de la revisión de precios y productos, ya que antes no tiene sentido.

Por otra parte, está también la imagen corporativa, Imagen de clínicas etc. Desde que la empresa empezó su actividad apenas se ha renovado este aspecto.

En definitiva, en cuanto al área de promoción se propone revisar el medio a utilizar, y renovar imagen, clínicas, uniformes etc.

Distribución

La distribución es la estrategia que elige la empresa para hacer llegar su producto al cliente. En este caso, no es un producto en sí, sino un tratamiento que puede tomarse como realización de un servicio. La empresa, para ampliar cobertura a sus clientes tiene más de 50 clínicas que se muestran a continuación;



Ilustración 65. Reparto clínicas territorio nacional y Portugal. Fuente: Sculture, 2013.

Esta estrategia tenía sentido cuando la empresa facturaba más de 100 millones de euros al año, ya que podía hacer frente a este tipo de expansión, pero en la actualidad existen clínicas que no facturan ni 20 mil euros mensuales, las cuales generan más gastos que beneficios. Por lo tanto, esta estrategia sería conveniente revisarla, y proponer, tras un análisis exhaustivo de cada clínica, reestructuración, o integración de unas clínicas con otras incluso cierre de clínicas.

6.3 EL SERVICIO AMPLIADO

Como servicio ampliado se entiende algo que proporciona la empresa adicional que su competencia no ofrece. En el caso de Sculture, se debe hacer una reflexión este aspecto ya que no hay un servicio ampliado en lo que se oferta por parte de la empresa. Tras el análisis de la competencia se comprueba que tampoco ofrecen un servicio ampliado al igual que Sculture, por lo tanto, además de la reestructuración de las ineficiencias detectadas este es una buena estrategia a valorar, es decir la empresa debe buscar o valorar ofrecer un servicio ampliado y detectar que tipo de servicio, y obtener así la diferenciación que necesita.

6.4 EPÍLOGO

Una vez analizado el público objetivo al que está enfocado Sculture, y la estrategia de marketing mix a nivel de producto, precio, comunicación y distribución, así como la falta de servicio ampliado se detectan varias ineficiencias y puntos de mejora y revisión. Principalmente se detecta en cuanto al marketing mix que la empresa debe hacer un ejercicio de revisión, comenzando por adaptar los productos que ofrece y algunas de las estructuras al mercado y en línea con la competencia, revisar los precios de cada uno de los productos para que entren en mercado ya que se ha visto que están generalmente por encima sin ningún tipo de diferenciación. En cuanto a la comunicación, se debe retomar la estrategia de comunicación a través de algún medio, una vez se revisen precios y productos, para atraer citas y que éstas obtengan un valor en lo que se les ofrece, más adaptado al mercado actual. Por último la estrategia de distribución se debe revisar minuciosamente cada clínica para detectar aquellas que ocasionan más costes que beneficios y plantear una solución, que en caso de no tenerla, lo correcto como empresa sería proceder al cierre de las mismas. Por último, la empresa debe



Análisis y Propuesta de Mejora del Centro Médico Estético Sculture

Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia

Olga Rovira Lopez

trabajar en encontrar un servicio añadido que le aporte diferenciación y así potenciar la actividad.





Séptimo Capítulo

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

- 7.1 Balances de los últimos tres años
- 7.2 Cuentas de resultados
- 7.3 Análisis de ratios
- 7.4 Epílogo



7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este capítulo se presentan los Balances y cuenta de resultados de los últimos tres años con la intención de estudiar la situación económica y financiera de la misma.

7.1 BALANCES DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS

Sculture es una Sociedad Anónima obligada a auditar sus cuentas ya que deben auditar las cuentas anuales y el informe de gestión, todas las empresas que no puedan formular balance abreviado, por superar los límites establecidos en el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Eso significa que no tienen que someter a auditoría sus cuentas anuales las sociedades que las sociedades que durante dos ejercicios consecutivos reúnan, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias siguientes:

- a) Que el total de las partidas del activo no supere los dos millones ochocientos cincuenta mil euros.
- b) Que el importe neto de su cifra anual de negocios no supere los cinco millones setecientos mil euros.
- c) Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a cincuenta.

Ya que Sculture no cumple al menos dos de ellas, durante dos ejercicios debe auditar sus cuentas obligatoriamente. Deloitte es la firma de auditoría a la que se le encarga la verificación de las cuentas. A continuación se muestran los balances de los últimos 3 años, el de 2010, 2011 y 2012. El de 2013 está siendo generado actualmente ya que aún no ha pasado la fecha límite para presentar las cuentas del año anterior.

1. **Situación Patrimonial de 2012.** La empresa cuenta con 14,8 millones de euros de activo así como de pasivo más patrimonio neto. La partida con mayor peso en el activo corriente es la de Terrenos y construcciones, que representan la mitad del activo. Lo que quiere decir es que la empresa tiene compradas muchas de las clínicas, y el centro de la sede en Valencia, un edificio histórico muy valioso. El resto de valor se concentra en Inversiones financieras a largo plazo, deudores comerciales y efectivo. Por lo tanto la mayor parte de la inversión de la empresa es a largo plazo. De las masas patrimoniales, el pasivo corriente es la que tiene mayor peso, de 12 millones. Anticipos de clientes y acreedores componen la mayor parte del pasivo corriente. Vemos que la empresa no tiene deudas a corto plazo, es decir, no tiene créditos con bancos ni terceros, y el volumen de deudas a largo plazo es muy bajo, por lo tanto está poco endeudada. La actividad de la empresa requiere que los clientes paguen por adelantado y esto es lo que engrosa la partida de anticipos de clientes y también es beneficioso en cuanto al endeudamiento. El patrimonio neto es de dos millones en negativo. Se aprecia que las reservas son voluminosas (59 millones), pero que tras el resultado negativo de ejercicios anteriores (-66 millones) y del ejercicio de 2012 (-11 millones) se ven reducidas hasta llegar a números negativos. Lo cual significa que con las pérdidas de los últimos dos

ejercicios han consumido todas las reservas. Necesita dejar de tener pérdidas si quiere continuar con la actividad.

2. **Evolución 2011-2012.** En cuanto a la evolución del balance de situación, es decir, la composición de las masas que estructuran la empresa vemos que el activo así como patrimonio neto más pasivo disminuye en 17 millones de euros. En el activo, de estos 17 millones, 10 millones son disminución de efectivo y otros activos líquidos, activos a corto plazo, y el resto es por la disminución de Inmovilizado, por las amortizaciones, e inversiones financieras a largo plazo. En las masas patrimoniales, la disminución más notoria está en el patrimonio neto que pasa de 8 millones a -2 millones, disminución provocada por las pérdidas del ejercicio de ejercicios anteriores y de 2012. En las deudas a largo plazo y las deudas a largo plazo con partes vinculadas hay un aumento, por lo tanto se ha endeudado a largo plazo ligeramente, pero las deudas a corto plazo y deudas a corto plazo con entidades de crédito disminuyen considerablemente. Es más, la empresa salda sus deudas a corto plazo con entidades de crédito ya que la partida en 2012 es nula.

BALANCE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012
 (Miles de Euros)

ACTIVO	Notas de la Memoria	2012	2011	PASIVO	Notas de la Memoria	2012	2011
ACTIVO NO CORRIENTE		10.811	16.477	PATRIMONIO NETO		(2.878)	8.133
Inmovilizado intangible		29	13	FONDOS PROPIOS-	10	2.017	2.017
Inmovilizado material	5	9.466	12.465	Capital	10	12.401	12.401
Terrenos y construcciones		7.134	8.603	Prima de emisión	10	59.894	59.894
Instalaciones técnicas y maquinaria		1.045	1.967	Reservas		768	768
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario		528	755	Reserva legal		59.126	59.126
Otro inmovilizado material		434	541	Otras reservas		(86.179)	(86.179)
Inmovilizado en curso		325	599	Resultados negativos de ejercicios anteriores		(11.011)	(27.361)
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	7-b	-	411	Resultado del ejercicio			
Créditos a empresas		-	411	PASIVO NO CORRIENTE		5.725	4.704
Inversiones financieras a largo plazo	7-a	1.316	3.588	Provisiones a largo plazo	11	3.093	3.622
Instrumentos de patrimonio		-	2.094	Deudas a largo plazo		2.130	211
Otros activos financieros		1.316	1.494	Deudas a largo plazo con partes vinculadas	19-b	2.000	-
				Otros pasivos financieros		130	211
				Pasivos por impuesto diferido	13-d	82	387
				Periodificaciones a largo plazo	6	420	484
				PASIVO CORRIENTE		12.017	19.343
ACTIVO CORRIENTE		4.053	15.703	Deudas a corto plazo		130	3.996
Existencias	9	1.727	2.187	Deudas con entidades de crédito		-	3.631
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		806	1.755	Otros pasivos financieros	5	81	85
Deudores varios	8	250	369	Proveedores de inmovilizado		49	280
Personal		115	288	Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		11.807	14.936
Otros créditos con las Administraciones Públicas	13-b	441	1.078	Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar		3.262	3.726
Inversiones financieras a corto plazo		-	5	Proveedores	12-b	1.070	1.027
Periodificaciones a corto plazo		34	75	Personal		697	517
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	8	1.486	11.681	Otras deudas con las Administraciones Públicas	13-b	6.778	9.666
				Anticipos de clientes	12-a	80	-
TOTAL ACTIVO		14.864	32.180	Periodificaciones a corto plazo		-	-
				TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		14.864	32.180

Ilustración 66. Balance de situación Sculture 2012. Fuente: Sculture, 2013.

BALANCE DE SITUACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011
 (Miles de Euros)

	2011	2010		2011	2010	
ACTIVO			PASIVO			
ACTIVO NO CORRIENTE			PATRIMONIO NETO			
Inmovilizado intangible	16.477	36.802	Capital	13	22	10
Inmovilizado material	12.465	13.200	Prima de emisión	12.465	13.200	10
Terrenos y construcciones	8.603	8.253	Reservas	1.967	2.633	10
Instalaciones técnicas y maquinaria	755	860	Reserva legal	541	681	
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	599	773	Otras reservas	411	913	
Otro inmovilizado material	-	-	Resultados negativos de ejercicios anteriores	-	-	
Inmovilizado en curso	-	-	Resultado del ejercicio	411	913	
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	-	-	PASIVO NO CORRIENTE			
Instrumentos de patrimonio	411	913	Provisiones a largo plazo	3.588	3.655	11
Créditos a empresas	3.588	2.007	Deudas a largo plazo	2.094	1.608	12
Inversiones financieras a largo plazo	2.094	1.608	Deudas con entidades de crédito	1.494	19.012	13-d
Instrumentos de patrimonio	1.494	19.012	Otros pasivos financieros	-	-	6
Otros activos financieros	-	-	Pasivos por impuesto diferido	-	-	
Activos por impuesto diferido	-	-	Periodificaciones a largo plazo	-	-	
			PASIVO CORRIENTE			
			Deudas a corto plazo	15.703	33.052	
			Deudas con entidades de crédito	2.187	2.213	9
			Acreedores por arrendamiento financiero	389	339	8
			Otros pasivos financieros	1.366	1.045	8
			Proveedores de inmovilizado	5	17	5
ACTIVO CORRIENTE			Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	75	86	19-b
Existencias	15.703	33.052	Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	5	17	12-c
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	2.187	2.213	Anticipos de clientes	5	86	12-b
Otros activos corrientes	389	339	Otras deudas con las Administraciones públicas	75	86	13-b
Inversiones financieras a corto plazo	1.366	1.045	Otros pasivos corrientes	11.681	29.352	12-d
Periodificaciones a corto plazo	5	17	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	32.180	69.854	
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	75	86				
TOTAL ACTIVO	32.180	69.854				

Las Notas 1 a 21 descritas en la Memoria adjunta forman parte integrante del balance de situación al 31 de diciembre de 2011.

Ilustración 67. Balance de situación Sculture 2011. Fuente: Sculture, 2012.

BALANCE DE SITUACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

(Miles de Euros)

	Notas de la Memoria	2010	2009	PASIVO	Notas de la Memoria	2010	2009
ACTIVO							
ACTIVO NO CORRIENTE				PATRIMONIO NETO			
Inmovilizado intangible	5	36.802	37.872	FONDOS PROPIOS:			
Inmovilizado material		22	98	Capital	10	2.017	2.017
Terrenos y construcciones		13.200	15.074	Prima de emisión	10	12.401	12.401
Instalaciones técnicas y maquinaria		8.263	9.381	Reservas	10	58.884	58.884
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario		2.833	3.960	Reserva legal		768	768
Otro inmovilizado material		860	1.051	Otras reservas		58.126	58.126
Inmovilizado en curso		681	682	Resultados negativos de ejercicios anteriores			
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	7-b	773	-	Resultado del ejercicio		(8.087)	(30.731)
Inmovilizado en curso		913	940				
Instrumentos de patrimonio		913	940	PASIVO NO CORRIENTE			
Créditos a empresas		3.655	2.712	Provisiones a largo plazo	11	4.634	3.711
Inversiones financieras a largo plazo	7-a	2.007	1.617	Deudas a largo plazo		3.740	11.324
Instrumentos de patrimonio		1.648	1.095	Deudas con entidades de crédito	12	3.448	10.498
Otros activos financieros		18.012	18.048	Acreedores por arrendamiento financiero	12	-	262
Activos por impuesto diferido	13-d			Otros pasivos financieros	13-d	292	564
				Perdidas por impuesto diferido	6	483	529
				Perdidas por impuesto diferido		537	546
				PASIVO CORRIENTE			
				Provisiones a corto plazo		24.956	27.101
				Deudas a corto plazo		-	1.500
				Deudas con entidades de crédito	12	8.043	8.389
				Acreedores por arrendamiento financiero	12	7.222	7.546
				Otros pasivos financieros	12	262	823
				Proveedores de inmovilizado	5	137	-
				Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	19-b	422	-
				Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		421	-
				Acreedores comerciales	12-c	16.482	17.232
				Anticipos de clientes	12-b	3.196	3.035
				Otras deudas con las Administraciones públicas	13-b	11.634	12.309
				Otros pasivos corrientes	12-d	578	583
						1.084	1.305
TOTAL ACTIVO	8	68.854	86.791	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		68.854	86.791

Ilustración 68. Balance de situación Sculture 2010. Fuente: Sculture, 2011.

De todo el análisis de los balances se puede concluir que el problema de la empresa son los resultados negativos que arrastra del ejercicio de explotación, sumando entre los últimos años más de 70 millones de euros. Puede deberse a muchos factores, la caída en facturación, pagos de indemnizaciones por lo ERE realizados etc. Pero si la empresa solventa el resultado de explotación hasta conseguir que sea positivo, la situación, por lo demás es bastante sostenible. Es una empresa que puede hacer frente a la situación, bajo esta casuística.

7.2 CUENTAS DE RESULTADOS

A continuación se analiza la cuenta de resultados de 2012 y su evolución respecto 2011 para detectar cual puede ser el problema que causa pérdidas, que como ya se ha visto en el apartado anterior, las pérdidas tan considerables son lo que ha ocasionado acabar con las reservas y llevar al patrimonio negativo, por lo tanto son la problemática de la empresa actualmente.

- 1. Situación de resultado 2012.** En 2012 la empresa ha facturado casi 30 millones de euros, de los cuales 13 millones se corresponden con aprovisionamientos, 12 millones en gastos de personal y 12 millones en servicios exteriores. Tras las operaciones continuadas queda una cifra negativa de -11 millones, y cuenta con una pequeña cifra de ingresos financieros. El resultado antes de impuestos es de -11 millones, y debido a que es negativo, no hay impuesto sobre el beneficio.
- 2. Evolución respecto 2011.** En 2012 el importe neto de la cifra de negocio es 5 millones menor que en 2011, con lo cual la facturación ha caído un -17%. La distribución en gastos es similar en 2011 y en 2012, siendo aprovisionamientos, gastos de personal y servicios exteriores los que consumen toda la cifra de negocio. El resultado de explotación y el resultado antes de impuestos es de -8 millones, ya que apenas realiza actividades financieras. Pero la partida de impuesto sobre beneficio de -18 millones hace que el resultado del ejercicio 2011 pase de -8 a -26 millones de euros, que se ve reflejado en el balance de 2012.

En definitiva, la empresa tiene un problema con las pérdidas que genera y que viene arrastrando de años anteriores, y su misión es reducir estas pérdidas hasta hacer que sean ganancias o como mínimo nulas.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ANUAL TERMINADO
EL 31 DE DICIEMBRE DE 2012
 (Miles de Euros)

	Notas de la Memoria	Ejercicio 2012	Ejercicio 2011
OPERACIONES CONTINUADAS			
Importe neto de la cifra de negocios	16-a	29.684	35.924
Aprovisionamientos	16-b	(12.819)	(13.130)
Otros ingresos de explotación	16-f	305	475
Gastos de personal	16-c	(12.124)	(14.547)
Sueldos, salarios y asimilados		(9.507)	(11.826)
Cargas sociales		(2.451)	(2.940)
Provisiones		(166)	219
Otros gastos de explotación	16-d	(13.362)	(14.787)
Servicios exteriores		(12.421)	(14.506)
Tributos		(941)	(281)
Amortización del inmovilizado		(3.460)	(2.438)
Excesos de provisiones		-	426
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		48	(5)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		(11.728)	(8.082)
Ingresos financieros	17	243	830
Gastos financieros	18	(45)	(180)
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	16-e	295	(1.023)
RESULTADO FINANCIERO		493	(373)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		(11.235)	(8.455)
Impuestos sobre beneficios	13-c	224	(18.906)
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS		(11.011)	(27.361)
RESULTADO DEL EJERCICIO		(11.011)	(27.361)

Ilustración 69. Cuenta Pérdidas y Ganancias Sculture 2012. Fuente: Sculture, 2013.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ANUAL TERMINADO
EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011
 (Miles de Euros)

	Notas de la Memoria	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
OPERACIONES CONTINUADAS			
Importe neto de la cifra de negocios	16-a	35.924	40.294
Aprovisionamientos	16-b	(13.130)	(12.908)
Otros ingresos de explotación	16-f	475	1.394
Gastos de personal	16-c	(14.547)	(15.124)
Sueldos, salarios y asimilados		(11.826)	(11.779)
Cargas sociales		(2.940)	(2.949)
Provisiones		219	(396)
Otros gastos de explotación	16-d	(14.787)	(18.705)
Servicios exteriores		(14.506)	(18.077)
Tributos		(281)	(628)
Amortización del inmovilizado		(2.438)	(3.121)
Excesos de provisiones	16-d	426	-
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		(5)	55
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		(8.082)	(8.115)
Ingresos financieros - De valores negociables y otros instrumentos financieros en terceros	17	830	1.427
Gastos financieros - Por deudas con terceros	18	(180)	(271)
Diferencias de cambio		-	(1)
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	16-e	(1.023)	(1.124)
RESULTADO FINANCIERO		(373)	31
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		(8.455)	(8.084)
Impuestos sobre beneficios	13-c	(18.906)	(3)
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS		(27.361)	(8.087)
RESULTADO DEL EJERCICIO		(27.361)	(8.087)

Ilustración 70. Cuenta Pérdidas y Ganancias Sculture 2011. Fuente: Sculture, 2012.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ANUAL TERMINADO
EL 31 DE DICIEMBRE DE 2010
 (Miles de Euros)

	Notas de la Memoria	Ejercicio 2010	Ejercicio 2009
OPERACIONES CONTINUADAS			
Importe neto de la cifra de negocios	16-a	40.294	42.643
Aprovisionamientos	16-b	(12.908)	(12.555)
Otros ingresos de explotación	16-f	1.394	846
Gastos de personal	16-c	(15.124)	(16.117)
Sueldos, salarios y asimilados		(11.779)	(13.258)
Cargas sociales		(2.949)	(2.859)
Provisiones		(396)	-
Otros gastos de explotación	16-d	(18.705)	(21.459)
Servicios exteriores		(18.077)	(20.391)
Tributos		(628)	(1.068)
Amortización del Inmovilizado		(3.121)	(3.750)
Deterioro y resultado por enajenaciones del Inmovilizado		55	167
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		(8.115)	(10.225)
Ingresos financieros - De valores negociables y otros Instrumentos financieros en terceros	17	1.427	5.729
Gastos financieros - Por deudas con terceros	18	(271)	(727)
Diferencias de cambio		(1)	1.737
Deterioro y resultado por enajenaciones de Instrumentos financieros	16-e	(1.124)	(30.559)
RESULTADO FINANCIERO		31	(23.820)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		(8.084)	(34.045)
Impuestos sobre beneficios	13-c	(3)	3.314
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS		(8.087)	(30.731)
RESULTADO DEL EJERCICIO		(8.087)	(30.731)

Ilustración 71. Cuenta Pérdidas y Ganancias Sculture 2010. Fuente: Sculture, 2011.

7.3 ANÁLISIS DE RATIOS

A continuación, se presentan los ratios más relevantes para analizar la situación económica financiera a través de los mismos y tener en cuenta para la toma de decisiones.

	2012	2011	ideal
Fondo maniobra	-7.964	-3.640	
Ratios liquidez			
Ratio liquidez LG	0,34	0,81	1,50
Ratio tesorería T	0,19	0,70	1,00
Ratio disponibilidad D	0,12	0,60	0,30
Ratios endeudamiento			
Ratio de endeudamiento	1,19	0,75	0,4-0,6
Ratio de autonomía	-0,16	0,34	0,7-1,5
Ratio de solvencia	0,84	1,34	>1
Ratios coste			
Ratios gastos finan. Sobre ventas	0,00	0,01	
Ratio coste de la deuda	0,00	0,05	
Cobertura gastos finan	0,00	0,00	
Ratios calidad			
Calidad de la deuda	0,68	0,80	
Ratios rotación			
Rotación del activo	2,00	2,29	
Rotación de clientes	-	-	
Rotación ANC	2,75	2,18	
Rotación AC	7,32	2,29	
Rotación existencias	17,19	16,43	
Ratios Gestión cobros/pagos			
Cobros	-	-	
Pagos	76,76	85,60	

Ilustración 72. Principales ratios análisis contable Sculture. Fuente: Elaboración propia, 2014.

En primer lugar, el fondo de maniobra es negativo, -7,9 millones de euros, lo que significa que con sus activos convertibles a corto plazo no puede hacer frente a las deudas a corto plazo, faltándole aún casi 8 millones para hacer frente. De sus deudas a corto plazo, más de la mitad pertenecen a la partida de anticipos de clientes. Si en el cálculo de fondo de maniobra no tuviésemos en cuenta esta partida la situación no es tan alarmante quedando un fondo de maniobra más cercano a cero. Y el fondo de maniobra empeora de 2011 a 2012 ya que la diferencia negativa es mayor.

En los ratios de liquidez, el ratio de Liquidez general está muy lejos de la situación ideal de las empresas. Del total de su pasivo a corto, solo podría hacer frente al 34% con sus activos convertibles y también empeora desde 2011, ya que el fondo de maniobra ha disminuido negativamente. El ratio de Tesorería reitera ese hecho siendo el 19% la proporción de deudas a corto plazo que podría hacer frente. Y con el ratio de disponibilidad, es decir con su efectivo, podría hacer frente al 12% de las deudas a corto. Este ratio ha disminuido considerablemente ya que el efectivo ha disminuido en 10 millones de euros. Todo esto significa que la empresa tiene una carga mayor de activos fijo que convertibles. De todas formas, como yase ha comentado, la partida de anticipos de clientes no significa una deuda en sí pero engrosa el pasivo corriente afectando la liquidez de la empresa.

De los ratios de endeudamiento vemos que el ratio de endeudamiento es mayor que 1, lo que significa que el pasivo a largo plazo y a corto plazo en conjunto son mayores que las masas

patrimoniales, con lo cual tiene un patrimonio neto negativo, situación muy crítica. Además el ratio de endeudamiento ha pasado de ser de 0.75 a 1.19. En 2011 las deudas representaban el 75% de las masas patrimoniales y ahora suponen más de 100%. Esto hace que su autonomía sea negativa, ya que el patrimonio neto es negativo. Es debido al resultado negativo que ya ha consumido todas las reservas de la empresa. Por lo tanto la empresa no tiene solvencia ya que con todos sus activos, tanto a largo plazo como a corto plazo no pueden hacer frente a la totalidad de las deudas. Repito que la partida de anticipos de clientes engrosa las deudas a corto plazo en 6 millones, esto es porque los clientes pagan por anticipado al tratamiento, y cuando un cliente ha pagado y no ha recibido el tratamiento debe contabilizarse como una deuda a corto. Si no tuviésemos en cuenta esta partida, la solvencia sería de 1.35, es decir que la empresa, con todos sus activos podría hacer frente a todas sus deudas y aún habría un 35% restante de colchón.

En los ratios de coste de deuda no hay mucho que comentar ya que la empresa en 2012 no dispone de créditos por lo tanto no hay coste de deuda. En 2011 disponía de una pequeña cuantía en créditos a un coste del 5%, en línea con los costes actuales del mercado financiero. Pero la empresa no tiene mucha actividad en este aspecto.

La calidad de la deuda es mala si nos guiamos por el ratio ya que del total de la deuda un 68% es a corto plazo, por la partida de anticipos de clientes principalmente.

La rotación del activo determina que con la inversión de la empresa se genera el doble de ventas (2) y ha disminuido ligeramente de 2011 a 2012. De Las inversiones a largo plazo casi se triplica y de las inversiones a corto se hace 7 veces más. La rotación tanto a corto como a largo plazo aumenta desde 2011. La rotación de existencias es muy elevada, de 17 veces, pero esta empresa no requiere un volumen elevado de existencias para generar capital ya que se trata de servicios, por lo tanto no proporciona información relevante. Por último, la gestión de cobros es muy buena ya que se cobra por adelantado, ya la gestión de pagos es a 77 días, plazo considerable. La rotación de clientes, debido a que no tenemos derechos de cobro apenas queda nulo.

7.4 EPÍLOGO

Tras el análisis económico y financiero del balance y cuenta de resultados de los últimos dos ejercicios se concluye que la situación que atraviesa la empresa es crítica ya que ha llegado a tener un patrimonio neto negativo a causa de las pérdidas que viene presentado como resultado del ejercicio. Pero si entramos en detalle, debido a que la empresa no tiene deudas con entidades de crédito, y que por la tipología de empresa y que cobra por adelantado su pasivo a corto está engrosado en seis millones por anticipos de clientes, la situación no es tan crítica. Por lo tanto la empresa debe centrarse en neutralizar las pérdidas y generar beneficios si es posible y reequilibrar la situación. Tiene una situación económica y financiera bastante mala en términos generales, no tanto si vemos al detalle y su prioridad debe ser llevar la empresa a EBITD cero.



Octavo Capítulo

ANÁLISIS DAFO/CAME

- 8.1 Análisis DAFO
- 8.2 Análisis CAME
- 8.3 Propuestas de mejora
- 8.4 Epílogo



8. ANÁLISIS DAFO/CAME

En este capítulo se hace un análisis especificando concretamente cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, y a partir de estos elementos definir qué se debe corregir, afrontar, mantener y explotar. Es posible detectar concretamente estos aspectos tras el análisis que se ha hecho en los siete capítulos anteriores, ya que se ha indagado de forma minuciosa en la empresa.

8.1 ANÁLISIS DAFO

En el análisis DAFO, vamos a detectar características internas (debilidades y fortalezas) y externas (amenazas y oportunidades) que afectan a la empresa, para conocer la situación de la misma para la planificación estratégica de propuesta de mejoras y la realización del análisis CAME. Se detectan las características de cada uno de los capítulos para recopilarlas dentro de cada tipología de característica.

Debilidades (interno)

A nivel microeconómico, del análisis de las fuerzas de PORTER se detecta como debilidad que dentro de las líneas comerciales, existen productos sustitutivos que podrían dar lugar a la canibalización entre ellos.

Respecto a la competencia directa, la debilidad que presenta Sculture es que no dispone de una diferenciación efectiva, además de la competencia localizada de cada provincia, difícil de controlar minuciosamente ya que hay más de clínicas.

En cuanto a procesos, como debilidad destacaría la poca flexibilidad que hay para cambiar los mismos, ya que todo está muy estructurado.

Otra debilidad es la magnitud de la empresa, como organización a veces es difícil mantener cohesión en organizaciones tan grandes y la lucha por unificar los productos o tratamientos. Además de la cantidad de clínicas que dispone, cuando alguna de ella no es rentable supone una debilidad porque afecta negativamente al resultado global.

Las debilidades del marketing mix son un precio muy desposicionado que dificulta la venta, junto con un producto idéntico o incluso menos apetecible que el de la competencia, y una comunicación al exterior casi inexistente por las circunstancias. De la distribución como debilidad destacar lo ya comentado, la posibilidad de que haya clínicas que no sean rentables. Además no existe una diferenciación para Sculture.

Las debilidades en el marco económico financiero son principalmente la mala situación de liquidez y patrimonial, causado por las pérdidas del ejercicio 2012 y anteriores.

Amenazas (externo)

Una de las amenazas más notorias dentro de los antecedentes de la situación, es la crisis económica actual, que aunque podríamos estar ante el comienzo de la recuperación, desde que comenzó la crisis la empresa ha visto como su facturación ha caído año tras año y las pérdidas que ha generado han sido cuantiosas. El sector de la cirugía ha caído, algo lógico ya que no es

una necesidad. El sector de la obesidad en términos generales también ha caído motivado por la crisis, y la medicina estética presenta ligeros crecimientos en el mercado. Pero en general podríamos decir que se trata de un servicio al que la crisis económica ha afectado negativamente ya que la estética y la imagen es un capricho, no una necesidad.

Del estudio del entorno, a nivel macroeconómico del análisis PESTEL detectamos como amenaza la evolución de la población, que cada vez estará más envejecida. Esto puede ser una fortaleza en cuanto a la medicina estética para tratamientos antiedad, pero en cuanto a la cirugía y obesidad nos dirigimos a un público más joven, sin miedos a intervenir, por lo tanto a largo plazo es un hándicap.

También, una de las principales amenazas, es la disposición de médicos especializados con experiencia, y la negociación con estos, ya que si son buenos, exigirán buenos honorarios que harán que el margen de la empresa se debilite.

Fortalezas

La empresa tiene un nombre y una experiencia de 35 años, además de ser pionera en el tipo de negocio, con lo cual tiene un posicionamiento de marca creada respecto a sus competidores y clínicas más pequeñas. Los procesos están interiorizados y son efectivos. La estructura interna de la empresa es sólida y solo necesita motivación. La gama de productos que ofrece es amplia y la cobertura en España es muy buena por la cantidad de clínicas que tiene. Los márgenes que obtiene pueden asumir la revisión de los precios. La política de cobros es buena, ya que se cobra por adelantado y no tiene créditos con entidades, por lo tanto no paga coste de la deuda.

Oportunidades

En caso del crecimiento de la economía, es la oportunidad de crear una nueva imagen junto con una diferenciación y adaptándose al mercado. El sector de la medicina estética está en crecimiento y debe aprovecharse este aspecto, además las barreras de entrada son de dificultad media alta y la empresa tiene poder de decisión sobre proveedores y clientes.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	Nombre y experiencia Procesos estructurados Gama de productos Márgenes Política de cobros Coste de deuda nulo	Productos sustitutivos entre sí No hay diferenciación Poca flexibilidad del proceso Organización magnitudes grandes Precio des posicionado Localización amplia a veces sin rentabilidad Pérdidas y mala situación patrimonial
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	Crecimiento de la economía? Sector de la medicina estética Barreras de entrada	Crisis económica Envejecimiento población Negociación médicos especializados

Ilustración 73. Dafo Sculture. Fuente: Elaboración propia, 2014.

A continuación se detectan las Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades a nivel más específico. Y en lo que se debe trabajar dentro del departamento de mktg.

Debilidades

- ☹ Nuestros **tratamientos no se diferencian** de la competencia (excepto POSE) y en algunos casos tenemos menos
- ☹ Nuestro **target** actual es de clase media, media-baja
- ☹ No tenemos **cirujanos** propios y los prof externos están "poco vinculados" y son claves para la venta (honorarios)
- ☹ El **Servicio** es diferente en cada centro (pre y post venta)
- ☹ No tenemos proceso de venta y **argumentarios** de venta claros de porque debe venir la gente a CD en cada tratamiento
- ☹ Equipos **poco formados**-en algunas zonas
- ☹ Estamos desposicionados en algunos **precios**
- ☹ ¿**Reputación y prestigio de marca?**
- ☹ **Imagen de las clínicas/instalaciones**
- ☹ **Rotación personal dificulta las repeticiones**
- ☹ **Somos lentos en lanzar tratamientos y no tenemos proactividad**
- ☹ **Clínicas con personal "justitio"**

Fortalezas

- ☺ **35 años** de experiencia
- ☺ **Marca** muy reconocida
- ☺ Cobertura **nacional y clínicas propias**
- ☺ Líderes en **cantidad** de tratamientos
- ☺ Acuerdo **TV** nos permite gran notoriedad
- ☺ Equipo
- ☺ Volumen nos permite tener mejores precios
- ☺ **Quirófanos propios**
- ☺ En las encuestas de calidad recibimos puntuaciones altas??

Amenazas

- ☹ Nuestro **puntal en obesidad es el POSE**. Puede salir una novedad y que nuestra competencia la lance antes
- ☹ Competencia de precios en **internet**
- ☹ **Hospitales que pueden ser nuestros competidores más fuertes y proveedores (cada vez nos dan menos disponibilidad de negocio)**
- ☹ **Legislación**

Oportunidades

- ☺ **Mercado** de cirugía, obesidad y facial grande y con **gran potencial** de crecimiento
- ☺ **Mejorar cartera tratamientos**
- ☺ Nuestra **BBDD** no se explota correctamente
- ☺ Nuestro índice de **repeticiones y recomendaciones** es muy bajo
- ☺ Tenemos **equipo propio** de psicólogos,técnicos y auxiliares que podemos explotar como diferencial
- ☺ Trabajar nichos de mercado: Rusos, Chinos, pre-boda, post parto, gimnasios
- ☺ **Laboratorio, Iberia, Odontología**
- ☺ **Congresos para detectar tratamientos y posicionamiento**
- ☺ **Quirófanos propios (posicionamiento de retoques sin coste? Soy más caro pero te lo soluciono)**

Ilustración 74. Dafo Sculture específico. Fuente: Elaboración propia, 2014.

En definitiva, se ha detectado los elementos tanto a nivel interno como externo, que presentan debilidades/amenazas y fortalezas/oportunidades. A nivel interno nos referimos a aquellos que pueden ser modificados desde la toma de decisiones de la empresa y los externos vienen dados por el entorno, pero la empresa debe adaptarse a ellos. Todo esto para a continuación proponer para cada elemento como actuar ante él.

8.2 ANÁLISIS CAME

En el análisis CAME se toman los elementos tanto externos como internos del análisis DAFO y se propone como actuar ante cada uno de ellos. Es evidente que lo que se debe hacer es potenciar las fortalezas y oportunidades y actuar ante las debilidades y amenazas.

Debilidades->Corregir

Para corregir las debilidades detectadas es necesario;

- Búsqueda de productos/tratamientos que no tengan sustitutivo en la misma línea-Marketing
- Encontrar o crear la diferenciación de la competencia-mktg
- Creación de cohesión dentro de la organización-rrhh
- Revisión de precios productos comunicación y distribución-mktg
- Estudio de rentabilidad de clínicas y viabilidad de cierre-operaciones
- Llegar a un resultado de cuenta de p y g positivo-todos los dptos

Amenazas->Afrontar

- Adaptarse a la crisis económica mediante oferta a público-mktg
- Adaptar la gama de productos a un público de mayor edad-mktg
- Tratar con los médicos especializados para llegar a negociaciones beneficiosas para todas las partes

Fortalezas->Mantener

- Potenciar y mantener el nombre y marca creado-mktg comunicación
- Reiterar los procesos y mantener control sobre ellos-operaciones
- Ampliación gama de productos manteniendo los ya existentes-mktg

Oportunidades->Explotar

- Incidir en el sector de la medicina estética que presenta potencial-mktg

8.3 PROPUESTAS DE MEJORA

Mediante el análisis CAME se han visto las propuestas iniciales de cada elemento a nivel interno y externo. También se ha detectado qué departamento debe realizar el esfuerzo especificado. Se trata de propuestas a nivel global y departamental. En el capítulo noveno se describen minuciosamente y además se presenta un calendario de ejecución que aporta propuestas más concretas.

8.4 EPÍLOGO

Después de recopilar los aspectos negativos y positivos, tanto a nivel interno como a nivel externo, hemos detectado a nivel interno como debe actuar la empresa, qué debe mejorar y a nivel externo como adaptarse al entorno. En conclusión vemos que a nivel externo debe adaptarse a la situación actual económica y social y tener propuestas para el público masivo que ha disminuido el consumo por incertidumbre ante las circunstancias. A nivel interno, la prioridad es obtener beneficios en la cuenta de resultados, principalmente mediante la reestructuración del mix y la motivación de la organización. Muchas de las propuestas de mejora inciden dentro del departamento de marketing, por lo tanto, las propuestas de mejora van a estar enmarcadas mayoritariamente en el marketing de la empresa.





Noveno Capítulo

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

- 9.1 Descripción de la propuesta
- 9.2 Calendario de ejecución
- 9.3 Valoración económica y viabilidad de la inversión
- 9.4 Análisis de la inversión
- 9.5 Calendario de aplicación GANTT
- 9.6 Epílogo



9. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se detectan las propuestas que se detectan para mejorar la situación de la empresa, a partir del análisis realizado en todos los niveles. Además se evalúan las diferentes propuestas en el ámbito de aplicación y su viabilidad.

9.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

En primer lugar, se ha analizado los antecedentes de la empresa, donde se detecta que la empresa acaba de pasar por procesos complicados de reestructuración. Frente a esto, lo más importante es la motivación a la organización. Motivación ante la nueva situación, se trata de desarrollar un ambiente de unión, compañerismo y que cada empleado esté satisfecho en su puesto. Así como recordar y reiterar la misión, visión y valores de la empresa. Con lo cual, el departamento de Recursos Humanos debe desarrollar un programa de adaptación a la nueva situación y de motivación. Este programa puede llamarse SculturExperience 2.0 y llevar a la organización en conjunto a mantener una cohesión que facilite las relaciones. También es conveniente que se organice una conversación de desarrollo y desempeño de cada mando con las personas a su cargo, este tipo de conversaciones son muy productivas e invitan a los participantes a tratar lo que se ha conseguido, puntos de mejora departamentales, y los objetivos para los próximos meses. Este tipo de conversaciones se debe tener cada 6 meses aproximadamente, para que los propios empleados salgan de su trabajo rutinario y analicen la situación desde otro punto de vista. Con esta propuesta se trabaja la cohesión de la organización y la motivación. En cuanto a la evaluación de la misma, se trata de una iniciativa viable que como recurso necesita personal de recursos humanos, alguien o varias personas que se encarguen de la preparación del proyecto, el lanzamiento, recopilación de los feedback y seguimientos.

Desde el enfoque de operaciones y procesos, como se ha visto, están muy mecanizados y estructurados, en esta vertiente debe tomar esto como una fortaleza y perfeccionarlos. La propuesta más importante en cuanto a operaciones es el estudio de la rentabilidad de las clínicas que aportan menos facturación y en caso de que sea preferible cerrarlas a mantenerlas con actividad, proceder al cierre.

Desde el departamento de marketing es donde más propuestas se detectan, por lo tanto se van a focalizar los esfuerzos en este departamento. En primer lugar, se necesita conocer el escandallado de los productos más vendidos y que representen el 95% de las ventas de la empresa, y esto para cada clínica como mínimo las 15 clínicas de mayor importe de facturación. En segundo lugar, se debe indagar en los precios de los productos más importantes en la competencia directa, dorsia y Clínica Londres, ya sea mediante consulta telefónica, mysterys etc. y obtener tanto precios como condiciones, qué incluyen, opciones de financiación, en definitiva, conocer lo máximo posible de las empresas de la competencia directa y también de algunas otras clínicas minoritarias, para conocer el precio de competencia menor. Una vez obtenida toda esta información, se debe proceder a, producto por producto evaluar si bajar el precio hasta competir con la competencia de iguales, o ligeramente por encima. Una vez se van tomando las decisiones, se puede comunicar como campañas promocionales para atraer a los clientes. También se debe buscar nuevos productos para cada línea, intentando que no sean sustitutivos

de los ya existentes. La mejor forma de realizar este trabajo es designar a una persona al frente de cada línea de negocio, para que cada persona se especialice en cada familia, y sea responsable de que se lleve a cabo lo establecido, además con esto se consigue el conocimiento a fondo de la línea y la mejor forma de adaptarse situación. Cada responsable de línea debe realizar lo anteriormente descrito (escandallos, competencia, productos, estructura etc.) en los productos de su línea. Adicionalmente, cada responsable, debe crear el argumentario comercial de apoyo de la línea de la cual está a cargo.

Además, dentro del departamento del área de comunicación sería conveniente estudiar retomar la comunicación en TV mediante la inversión que conlleva. Esta inversión será estudiada a fondo en el próximo apartado, mediante el análisis de su viabilidad económica y rentabilidad. Además, desde el área de comunicación se debe conocer al cliente, los medios de entrada en la empresa y cómo han conocido la empresa para detectar qué canales utilizar o potenciar en la comunicación. Esto puede hacerse mediante encuestas a clientes y de paso recabar información de satisfacción para determinar qué hay que mejorar.

Por otra parte, y una vez estructurado todo lo anterior, se debe buscar una diferenciación para la comunicación y para potenciar la actividad.

9.2 CALENDARIO DE EJECUCIÓN

Debido a que estamos al inicio de 2014, el calendario de ejecución se va a tomar como referencia desde inicio de enero de 2014 hasta el final del año, para hacerlo coincidir con un año y que las propuestas de mejora enfocadas en el departamento de marketing conformen el plan de marketing 2014. La metodología es la siguiente. La directora del departamento debe encargarse de coordinar todas las áreas del departamento, priorizar las tareas, determinar deadlines. Cada área debe desempeñar su tarea en tiempo y ejecución. Además, para informarse unos a otros, se realizarán reuniones semanalmente con la intención de que cada área conozca en qué está trabajando el resto del departamento y no solapar ninguna acción.

Además de la reunión de marketing, mensualmente se celebrará un comité de marketing y de cada departamento a cierre de mes, que recoja la información más relevante de cada área para ser analizada por todos y sacar conclusiones para la toma de decisiones apoyarse en estas y que sean decisiones con criterios fundamentados en pruebas. Paralelamente a cada tarea se debe realizar un cuadro de mandos ejecutivo, y unificar el mismo con todas las áreas de forma que mensualmente se recoja en él la información más importante, las variaciones, puntos a destacar y conclusiones. Este cuadro de mandos puede que sufra variaciones al principio ya que una vez se recoge información a veces nos damos cuenta que no es relevante o no es de utilidad.

Deben crearse unos objetivos acordes con la situación y el potencial de cada clínica y consultora. Para ello es indispensable conocer la facturación por centro de los últimos 3 años, conocer los recursos y trabajar bien las estimaciones y los incentivos junto con el departamento de recursos humanos.

9.3 VALORACIÓN ECONÓMICA Y VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN

Como ya hemos dicho anteriormente, la empresa siempre ha apostado por la comunicación al exterior a través del medio de publicidad en TV. Desde hace varios años ha dejado de utilizar esta herramienta debido a su situación de transición. Ahora, después de la reestructuración, estudia la posibilidad de invertir en TV de nuevo para generar citas y que se conviertan en facturación. La inversión es viable ya que es un método que ha utilizado desde siempre y le ha funcionado cuando la situación era buena. Además, económicamente hablando es viable porque cuenta con el capital necesario para hacer frente a la inversión.

Se trata de una inversión de 50 mil euros mensuales en una cadena nacional, para salir en TV mediante spot convencional y Momentos internos en programas de la cadena. La elección de los momentos en los que sale por TV es en función de los grps generados (cobertura). A mayor grps generados mayor coste, por lo tanto el área de comunicación debe valorar cómo invertir estos 50 mil euros mensuales y seleccionar las mejores combinaciones.

A continuación se estudia la inversión numéricamente.

9.4 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

La inversión en TV se trata de una apuesta conservadora, ya que no se quiere despilfarrar por la situación de la empresa, pero se pretende potenciar las citas de las clínicas así como volver a tener posicionamiento de marca y nombre.

Para el análisis de la inversión se ha recurrido a los parámetros más populares para hallar la rentabilidad de las inversiones; VAN y TIR. El VAN, valor actual neto, detecta si la inversión será rentable con unos flujos de caja previstos de la inversión y el desembolso inicial de la inversión. La TIR, Tasa Interna de Retorno, es el tipo de interés que haría que la inversión calculada no tuviese rentabilidad.

En este caso, interesa que sea rentable, pero en caso de que no fuese demasiado rentable, de realizar la acción de campaña en TV se gana posicionamiento y nombre, por lo tanto al cambio, aunque lo sea un gran retorno económicamente, compensaría por estos motivos.

Para el cálculo de los Flujos de caja se ha hecho lo siguiente. Primero hemos registrado las facturaciones de 2012 y 2013 por mes, desde enero a diciembre, y hemos calculado la caída promedio anual de 2012 a 2013, siendo esta de -20%. Debido a que la situación los últimos meses ha mejorado, hemos previsto una facturación para 2014, si todo siguiese igual de niveles un -10% que en 2013, por lo tanto la flia 2014 sin tv sería la facturación de 2013*0.9.

Por otra parte hemos calculado la flia 2014 con tv que recoge la previsión de un crecimiento del +15% respecto a 2014 sin tv (bastante conservador), por lo tanto la flia de 2014 con tv es igual a la flia 2014 sin tv *1.15. Es decir supondría un +15% respecto a la situación normal prevista. Y por último para hallar el flujo de caja mensual es la resta entre 2014 con tv menos 2014 con tele multiplicado por 0.6, teniendo en cuenta que los márgenes de la empresa son aproximadamente un 60%. Es decir, la diferencia entre lo que se facturaría si no se hubiese realizado campaña en tele respecto a lo previsto que facture multiplicado por el margen de los productos, este sería el beneficio real neto. Y la inversión de 50.000 euros al mes supone un

desembolso inicial en la firma del contrato de -600.000 euros. Tras el cálculo de los parámetros, el VAN es igual a 225.335 euros, es positivo por lo tanto la inversión es rentable, y además la TIR es mayor a la tasa anual de dto puesta del 10%, que reitera la rentabilidad de la inversión.

En definitiva, que la inversión aporta una rentabilidad que beneficiará a la empresa en todos los sentidos, y eso que he las previsiones de crecimiento hemos sido muy conservadores y nos hemos puesto en la situación más ajustada. Si finalmente los crecimientos son mayores, la rentabilidad será aún mayor incrementando los flujos de caja.

La conclusión, tras el análisis de la inversión es que la empresa debe realizar la campana en TV que se ha planteado ya que además de ser rentable, aportará presencia en el mercado y posicionamiento.

	n-1	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
FC	600.000 €	128.988 €	136.422 €	123.658 €	164.718 €	128.393 €	98.502 €	94.949 €	69.619 €	115.077 €	153.604 €	114.583 €	79.108 €
2014 con tv		1.977.818 €	2.091.802 €	1.896.090 €	2.525.682 €	1.968.690 €	1.510.371 €	1.455.883 €	1.067.491 €	1.764.518 €	2.355.266 €	1.756.937 €	1.212.985 €
2014 sin tv		1.719.842 €	1.818.959 €	1.648.774 €	2.196.245 €	1.711.904 €	1.313.366 €	1.265.985 €	928.253 €	1.534.363 €	2.048.057 €	1.527.772 €	1.054.769 €
2013		1.910.935 €	2.021.065 €	1.831.971 €	2.440.272 €	1.902.116 €	1.459.296 €	1.406.650 €	1.031.392 €	1.704.848 €	2.275.619 €	1.697.524 €	1.171.966 €
2012		1.939.613 €	2.512.013 €	2.682.397 €	1.991.317 €	2.610.569 €	2.642.165 €	2.506.027 €	2.308.756 €	2.352.695 €	2.185.665 €	1.688.184 €	1.354.874 €
VAN	225.335,55 €												
TIR	18%												
Tasa anual dto	10%												

Tabla 8. Inversión TV Sculture. Fuente: Elaboración propia, 2014.

9.5 CALENDARIO DE APLICACIÓN GANTT

A continuación se muestra el calendario de aplicación GANTT con las propuestas descritas anteriormente, en el apartado de descripción de propuestas. Se ha tomado como referencia el inicio 2014 para la realización y aplicación de las propuestas, y se refleja un año, el 2014. En el GANTT se ha dividido cada mes en dos partes, cada una de ellas representa una quincena, es decir, dos semanas. Existen tareas que tendrán mayor o menor duración. También se ha añadido, en la columna de la derecha del todo al responsable de la tarea. Lo importante es que cada uno cumpla con su tarea y su objetivo, y que esta tarea sea prioritaria y esté finalizada en tiempo y forma para cuando se describe, de esta forma todos están coordinados. Las propuestas

		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	responsable
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
ScultureExperience 2.0 RRHH	Preparación con veración desarrollo y desempeño													LM
	lanzamiento													LM
	recopilación													LM
Marketing mix mktg	Organización de eventos													LM
	Designar responsable de línea													MD
	Escandallado de productos													responsable
	Análisis precios y estructura competencia													responsable
	propuestas y cambios													responsable
	comunicación promociones													AS
	busqueda nuevos productos													responsable
	Implantación nuevos productos													responsable
	Creación argumentario comerciales													mktg
	Entrega de argumentario comerciales													responsable
	Estudio inversión TV													AS
	Ejecución anuncios													AS
	aplicación anuncios TV													AS
Operaciones Proyecto Integra	Busqueda de diferenciación													MKTG
	Análisis clínicas y rentabilidad													OP
	Detectar clínicas no rentables													OP
	Propuesta de cierre													OP
	Preparación proceso de cierre													OP
	Ejecución cierre de clínicas no rentables													OP

Tabla 9. Calendario de GANTT Propuesta mejora. Fuente: Elaboración propia, 2014.

Debido a que el anterior calendario de GANTT recoge las propuestas generales, se anexa a continuación propuestas más específicas para cada familia comercial.

	Pri	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	responsab
Plan 2014															
Crear plan de trabajo 2014															MS
Consensuar con DM y CD															SM/MD
Precios	A														SM/MD
An. Competencia (prod/precio/posic) top 20 local y nac lipos															SM
Propuesta ajuste precio lipos															SM
An. Competencia (prod/precio/posic) top 20 local y nac top cirus															SM
Propuesta ajuste precio top cirus															SM
An. Competencia (prod/precio/posic) top 20 local y nac resto															SM
Propuesta ajuste resto															SM
Retribución cirujanos	A														SM/MD
An. Competencia retribución cirujanos															SM
Mapa cirujanos actuales y necesidades															SM
Propuesta ajuste tarifas + nuevos modelos para algunas zonas															SM/MD
Validación comité y muestra cirujanos															SM/MD
Lanzamiento															SM/MD
Productos	A														SM/MD
An. Competencia (prod/precio/posic) top 20 local y nac															SM
Propuesta lanzamientos 2014 en fases															SM
Lanzamiento fase 1															SM
Lanzamiento fase 2															SM
Lanzamiento fase 3															SM
Plan explotar quirófanos propios (plan															SM/MD
Diseñar plan															SM
Lanzar plan															SM
Aumentar citas dadas	A														SM/MD
Planificar campañas on y off 2014															SM
Reducir NSP															SM/MD/II
Análisis motivos NSP															SM/II
Plan para reducirlos en esta línea															SM/II

Tabla 10. Calendario de GANTT Propuesta mejora. Tareas específicas. Fuente: Elaboración propia, 2014.

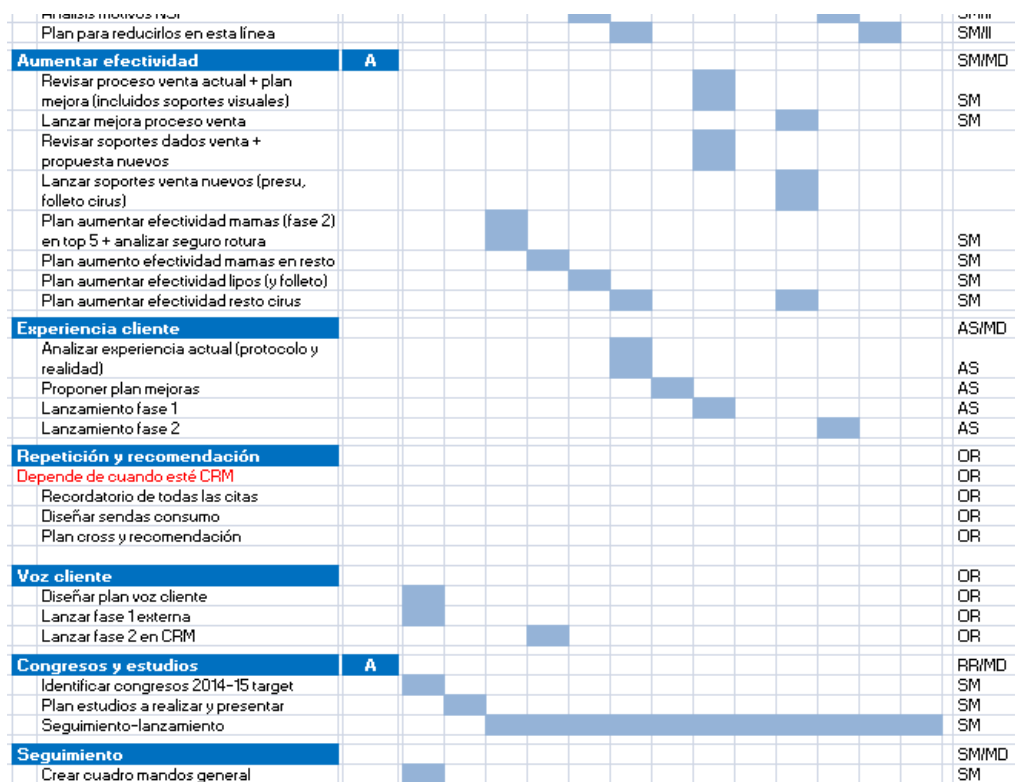


Tabla 11. Calendario de GANTT Propuesta mejora. Tareas específicas II. Fuente: Elaboración propia, 2014.

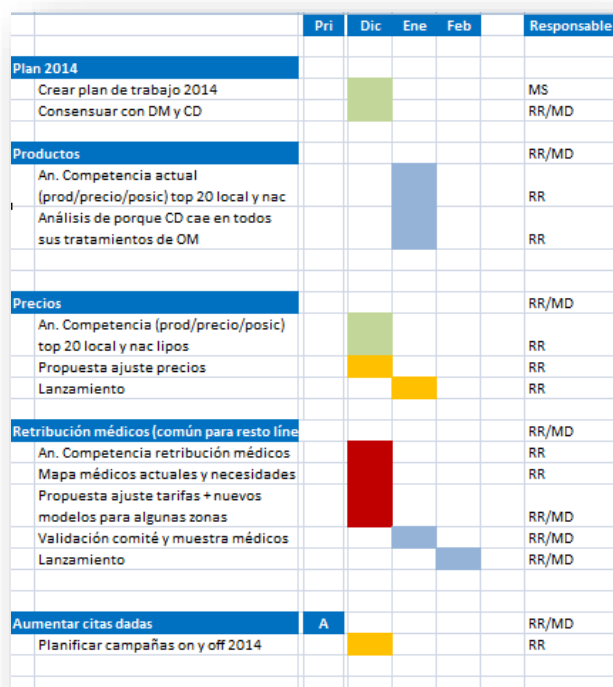


Tabla 12. Calendario de GANTT Propuesta mejora. Tareas específicas III. Fuente: Elaboración propia, 2014.

9.6 EPÍLOGO

Tras la propuesta de mejoras, podemos ver que hay mucho trabajo por hacer, pero que si se llevan a cabo correctamente y se hacen las cosas bien, la empresa puede mejorar sus resultados llevando la cuenta de resultado a no ser negativa. De hecho, esta misión es prioritaria, ya que si no se consigue, la empresa no podría continuar con la actividad.

Las diferentes propuestas, son principalmente de marketing y de recursos humanos, pero toda la organización debe estar implicada en el buen funcionamiento de la actividad. También es lógico que la mayor carga de propuestas esté en marketing ya que es el departamento que se encarga de la gestión del marketing mix y más centrado en ventas, por lo tanto es el departamento que más esfuerzos debe hacer y con la misión se facilitará siempre, en la medida de lo posible las citas, ventas etc. y trabajando en desarrollar las herramientas que utilizarán las clínicas a posteriori.

En conclusión, de este capítulo hemos detectado las propuestas específicas para la empresa, siendo estas principalmente desde el departamento de recursos humanos, trabajar en la motivación y cohesión de la empresa para su unión, y por otra parte desde el departamento de marketing trabajar en el marketing mix, argumentarios, herramientas y comunicación. Desde el área de comunicación se ha analizado la posibilidad de invertir en una campaña de TV que ha resultado ser viable y rentable a través de los parámetros calculados. Y por último se presentan los calendarios GANTT que especifican cuándo se debe llevar a cabo cada tarea y el o la responsable de que se ejecute cada una de ellas.





Décimo Capítulo

CONCLUSIONES



De este PFC, como conclusión he de destacar lo importante que es la metodología, especificar las tareas, responsabilizar a las personas al cargo y poner plazos a las cosas para que las misiones lleguen a su fin. También como aprendizaje de Sculture, saco que no importa la magnitud de la empresa, ya que hasta las empresas más grandes corren peligro si no se actúa acorde a la situación y esto es lo que ha pasado en Sculture.

Se trata de una empresa que ha tenido años de bonanza y de niveles desorbitados de facturación, pero como las cosas funcionaban bien, nadie se preocupaba por medir, analizar, detectar y desarrollar herramientas de venta. Con los años, la empresa se ha quedado algo obsoleta, ha caído en facturación y se ha visto en la necesidad de hacer cambios drásticos porque, de no ser así, la empresa tendría que cerrar. También, con la situación que vive actualmente, se ha dado cuenta de la necesidad de organizar, medir y analizar en la medida de lo posible, para la toma de decisiones. Los presupuestos en marketing se han recortado en un 200% o más, y ahora se "mira con lupa" donde se invierte para que sea siempre la mejor opción y lo más eficiente.

Como comento al principio del PFC, es una empresa en la que entré a trabajar hace casi un año, y el desarrollo que he plasmado a lo largo del proyecto refleja un poco todo lo que he visto y encontrado en el camino. Como comenté, trabajo dentro de marketing, con lo cual es el área que más conozco y la que más se ha desarrollado, pero también es el área que más esfuerzos ha requerido.

Muchas de las propuestas de mejora del trabajo están adaptadas de tareas que ya se han lanzado y llevado a cabo, de análisis que ya se han realizado. Y tras hacer cambios, que no son muchos, pero eran necesarios, se ha visto como ha aumentado la facturación. Es decir, tras hacer un buen análisis numérico y cualitativo, y realizar las propuestas adecuadas, se ha visto como ha habido una gran respuesta si los cambios eran los adecuados. La empresa ha pasado de presentar caídas de -30% a igualar o aumentar respecto al año anterior.

Por otra parte, también he presenciado lo difícil que es a veces medir las respuestas de campaña, ya que a través de la publicidad a público masivo es muy difícil cuantificar el retorno o cuantificar cuantos clientes han acudido en respuesta a esta campaña.

Otra de las cosas que me llevo como aprendizaje, es aprender a priorizar en general a priorizar qué medir, a priorizar las tareas semanales, etc. Por ejemplo, si se va a analizar algo y hay una variedad muy amplia de productos, estos se deben ordenar en orden del que más se ha vendido al que menos, y comenzar el análisis por el producto más vendido, y así sucesivamente, porque querer analizarlo todo a veces es imposible, además de distorsionar la principal misión.

Voy a realizar un resumen breve de todo en lo que he trabajado desde que empecé y cómo ha afectado esto a los resultados finales.



Análisis y Propuesta de Mejora del Centro Médico Estético Sculture

Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia

Olga Rovira Lopez

Cuando empecé en el departamento de precios y productos, con mi supervisor, no había nada, un ordenador vacío y nada de información. Por lo tanto empezamos de cero todo. Pero no conocíamos prácticamente ni los productos y es muy difícil analizar cualquier cosa si no sabes ni qué estás vendiendo. Por lo tanto empezamos a vernos con Médicos y consultoras para que no explicasen en qué consistía cada intervención. Empezamos por el escandallado de productos. Ordenamos los productos por orden de facturación de los dos últimos años y las clínicas de las que más factura a la que menos, y escandallamos los productos más vendidos en las clínicas de mayor facturación. Una vez hecho esto, obtuvimos los precios de la competencia en los productos más vendidos e hicimos propuestas de bajada de precio para los productos que requerían una bajada. Esto supuso que las ventas reaccionasen favorablemente. También, creamos un cuadro de mandos diario semanal y mensual con la información de ventas ejecutiva que se pasa al director y a los directores regionales como apoyo de dirección comercial. Ahora se está creando un proyecto de gestión de Bases de Datos, que es el que lidero yo junto con encuestas de satisfacción, y de cada línea comercial se sigue con las propuestas específicas y cambios. Mi misión en la empresa es la creación de informe de ventas diario, recopilación de información del reporting mensual de dirección, gestión de BBDD, proyecto voz cliente, análisis de campañas y retornos, apoyo a clínicas y líneas secundarias.

La situación de momento es favorable ya que se están presentando variaciones positivas en indicadores que hacía meses que presentaban caídas, con lo cual se concluye que se está haciendo bien. Pero siendo realistas la empresa necesita que se mantenga ese crecimiento a largo plazo.

En definitiva, las empresas requieren de constante movimiento, requieren dinamicidad, potenciación, motivar el mercado y nunca estancarse porque entonces el consumo se estanca. Hasta productos como Coca cola necesitan estar constantemente comunicando campañas diferentes de marketing. Esta empresa tiene mucho potencial pero también es un reto porque se trata de servicios médicos y tiene sus complicaciones. Pero a base de buenas decisiones, puede salir adelante



BIBLIOGRAFÍA



MONOGRAFÍAS

Canales Tatay, C., y otros. 2002. *Apuntes de economía de la empresa*. Valencia:

Universidad Politécnica de Valencia, 2002. 2002.376.

Cuatrecasas, L. 2010. *Gestión integral de la calidad*. Editorial: Profit. ISBN

9788492956920

DBK, S.A. 2013. *Estudio Sectores de DBK, Centros médicos especializados. (sector cirugía estética España)*. Madrid: Alcobendas. 6ª Edición

Fernández, E. de Miguel. 2005. *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia:

Universidad Politécnica de Valencia, 2005. 2005.632.

Fernández Ríos, M. 1994. *Análisis y descripción de los puestos de trabajo*. Madrid:

Ediciones Díaz de Santos, 1994. 84-7978-229-3.

Guadalajara Olmeda, N., Bartual Sanfeliu, I. y Blasco Ruiz, A. 2006. *La Inversión y*

Financiación en la Empresa. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2006.

2006.291.

Hervás Oliver, J.L. y Serent i Moreno, J.J. 2008. *Economía de la empresa para la pyme*.

Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2008. 2008.452.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. 2010. *Fundamentos de estrategia*. Madrid:

Pearson Educación, S.A, 2010. 978-84-8322-645-2.

Jordá Rodríguez, A., y otros. 2009. *La economía de la información para la administración de empresas*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2009. 2009.078.

Kotler, P., y otros. 2000. *Introducción al Marketing*. Madrid: Prentice Hall, 2000. 84-8322-178-0.

Mateos, A.; Marí, S.; Polo, F.; Seguí, E.; Aroca, M.I.; Chamorro, M.; Gonzalez, S. 2003. *Análisis económico-financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 849705508X

Oltra, F. 2012. *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 9788483637302

Pérez, C.; De la Torre, A.; Jiménez, J.L. 2007. *Dirección financiera de la empresa*. Madrid: Pirámide. ISBN 9788436821321

SAESCO medical. 2013. *Informe SAESCO Medical Sector Obesidad Médica*. Barcelona

DOCUMENTOS EN LINEA

BDE. Informe trimestre de la Economía española. [En línea] **2014.** [Citado el: 14 de 01 de 2014.] <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/14/Ene/Fich/be1401-coy.pdf>

Expansión. Artículo Economía española actual. [En línea] **2013.** [Citado el: 06 de 10 de 2013.] [href='http://www.expansion.com/2013/10/05/economia/1380995351.html](http://www.expansion.com/2013/10/05/economia/1380995351.html)

IDIS Informe Sanidad privada análisis de situación 2013. [En línea] **2013.** [Citado el: 01 de 03 de 2013.] http://www.fundacionidis.com/wp-content/uploads/2013/03/AnalisisSituacion_2013.pdf



Análisis y Propuesta de Mejora del Centro Médico Estético Sculture

Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia

Olga Rovira Lopez

Instimed. Blog. Medicina Estética y sector. [En línea] **2013.** [Citado el: 24 de 07 de 2013.]
<http://www.instimed.es/blog/2013/07/24/la-medicina-estetica-un-sector-en-auge/>

Salud Ideal. Intervenciones de cirugía plástica. [En línea] **2011.** [Citado el: 10 de 04 de 2011.]
<http://salud.ideal.es/cirugia-estetica-55/711-las-intervenciones-de-cirugia-plastica-bajan-un-26.html>

Wikipedia. Demografía Española. [En línea] **2013.**
http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Espa%C3%B1a